

VIŠKOLA ŠKOLA BĀŇSKĀ – TECHNICKĀ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKĀ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Personální vzdělávání a rozvoj pracovníků  
v Celní správě České republiky

Human resources education and development  
in the Czech Customs Authority

Student: Bc. Milan Šařec

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Věra Válková, MBA

Ostrava 2010

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předmětnou diplomovou práci zpracoval samostatně. Použitou literaturu uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Ostravě dne 28. dubna 2010

-----  
Bc. Milan Šařec



# Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Problematika rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů v literatuře v organizaci .....</b>	<b>8</b>
2.1 Vymezení pojmu vzdělávání .....	8
2.2 Vzdělávání dospělých .....	9
2.3 Podnikové vzdělávání a realizace vzdělávacího procesu .....	10
2.4 Cíl vzdělávání .....	11
2.5 Učení .....	11
2.6 Motivace .....	13
2.7 Program .....	17
2.8 Účastníci .....	17
2.9 Metody vzdělávání .....	18
2.9.1 Metody vzdělávání používané na pracovišti .....	19
2.9.2 Metody vzdělávání používané mimo pracoviště .....	20
2.10 Vzdělavatel .....	22
2.11 Systematické vzdělávání v organizaci .....	23
2.12 Identifikace vzdělávacích potřeb .....	24
2.13 Plánování vzdělávání lidských zdrojů .....	25
2.14 Realizace vzdělávání .....	25
2.15 Vyhodnocení vzdělávání – zpětná vazba – efektivita .....	26
2.16 Nábor lidských zdrojů .....	26
<b>3. Charakter celní správy České republiky .....</b>	<b>28</b>
3.1 Historie vzdělávání pracovníků celní správy .....	28
3.2 Organizační struktura Celní správy ČR .....	32
3.3 Institut vzdělávání v CS .....	33
3.4 Vzdělávání lidských zdrojů, jejich účastníci a cíle .....	35
3.5 Kontrola - zpětná vazba .....	38
3.6 Technické a administrativní zajištění .....	38
<b>4. Analýza zkoumaného problému .....</b>	<b>40</b>
4.1 Definování cíle .....	40
4.2 Základní charakteristika vzorku .....	41

4.3	Metody výzkumu.....	41
4.4	Analýza dokumentů.....	42
4.4.1	Analýza interních dokumentů organizace .....	42
4.4.2	Závěr analýzy dokumentů .....	44
4.5	Analýza dat z dotazníkového šetření .....	45
4.5.1	Kategorizace respondentů.....	45
4.5.2	Zodpovězení dílčích výzkumných otázek .....	49
<b>5.</b>	<b>Návrhy a doporučení.....</b>	<b>63</b>
5.1	Doporučení pro vzdělávání.....	63
5.2	Doporučení pro hypotézu .....	64
5.3	Doporučení k e-learningu .....	65
<b>6.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>66</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>68</b>
	<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>71</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>74</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>75</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>77</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>78</b>

# 1. Úvod

Žijeme v době, která je charakteristická stále se zrychlujícím zaváděním nových vědeckotechnických objevů a poznatků do každodenní lidské činnosti. Tyto jsou doprovázeny množstvím informací, jenž si musí každý jednotlivec i skupina roztrždit, vyhodnotit a zpracovat. Tato skutečnost klade na moderního člověka stále vyšší nároky, zejména v oblasti jeho dovedností a znalostí, pakliže se chce uplatnit na trhu práce.

Základní znalosti a dovednosti může moderní člověk získat prostřednictvím systému základních, středních a vysokých škol a to většinou během procesu dospívání. Ačkoliv se může zdát, že toto vzdělání se jeví pro většinu oborů lidské činnosti jako dostatečné, v konfrontaci s každodenní realitou je zřejmé, že tomu tak není a ani nemůže být. Důvodem je dynamicky se měnící poptávka na trhu práce, která požaduje kvalifikovanější pracovní sílu, což vyvolá zpětně požadavek na vzdělávání každého jednotlivce.

Tento trend je zejména patrný od druhé poloviny 90. let minulého století a prolíná se celým spektrem lidské činnosti. Samozřejmě se nevyhnul ani veřejnému sektoru, od kterého jsou vyžadovány veřejností a podnikatelskými subjekty stále kvalitnější služby. Proto rozsah a kvalita poskytovaných služeb veřejným sektorem musí pružně reagovat na měnící se požadavky zejména podnikatelské veřejnosti, jejichž cílem je uspět se svými produkty a službami v konkurenčním prostředí a to nejen v rámci Českého státu, ale zejména na zahraničních trzích.

Aby tento proces změn nebyl chaotický či živelný a skutečně reagoval na poptávku trhu, musí být řízen. Proces řízení lze tedy chápat jako promyšlený přístup, na jehož konci je člověk, který vytváří nebo pomáhá vytvářet konkurenční výhodu. Konkurenční výhodu definuje Kotler a Keller [2007, s.188] jako „*schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže*“.

Tomuto tlaku byla a je vystavena Celní správa ČR, která je nucena neustále vzdělávat své zaměstnance. Vzdělávání je jednou ze základních podmínek jejich úspěšné pracovní činnosti, neboť Celní správa je jeden ze strážců a ochránců ekonomických zájmů EU jakož i ČR a musí pružně a bezodkladně reagovat na všechny nové trendy v mezinárodní obchodní činnosti a s ní spojených aktivit. Tento fakt výrazným způsobem definuje nároky na jejich vzdělání, profesní a etické vystupování, či mravní kvality.

V této práci se zabývám procesem vzdělávání v Celní správě České republiky, jeho úskalím a relativně novými možnostmi, které přináší technický pokrok. Na základě provedeného šetření navrhu doporučení, která by mohla pomoci ke zkvalitnění tohoto systému.

Diplomová práce je rozdělena na jednotlivé kapitoly, ve kterých jsou zohledněny výsledky studia odborných publikací a materiálů dostupných na webových stránkách k danému tématu. Současně byly použity interní zdroje organizace.

V první kapitole je uveden úvod k dané problematice a stanoven cíl diplomové práce.

Ve druhé kapitole jsou rozpracovány základní pojmy, na které budou navazovat teoretické popisy jednotlivých východisek, jenž objasní řízení a jednotlivé fáze vzdělávání pracovníků v organizaci.

Třetí kapitola je věnována samotnému procesu vzdělávání v celní správě České republiky, kdy je čtenáři přiblížen ve zkrácené formě systém vzdělávání nových, ale i stálých pracovníků a to včetně exkurze do nedávné minulosti.

Ve čtvrté kapitole je popsán proces provedeného šetření a to včetně metod získávání a způsobu vyhodnocení dat z uskutečněného šetření. Současně jsou zde vyvozeny dílčí závěry k jednotlivým otázkám.

Pátá kapitola obsahuje návrhy a doporučení vycházející a využívající nabyté odborné ale i praktické vědomosti, o kterých se domnívám, že by vedly, pokud budou aplikovány, k odstranění zjištěných nedostatků, či změně přístupu k nazírání na danou problematiku.

Poslední část diplomové práce tvoří závěr, ve kterém je ve zkrácené podobě shrnut cíl práce, způsob zjištění dat, navržené opatření a její přínos pro mou osobu.

Cílem diplomové práce je zjistit spokojenost pracovníků organizace se stávajícím systémem vzdělávání, a zda jim tento poskytuje dostatečný prostor pro jejich další profesní rozvoj a současně k ověření hypotézy o nedostatečné informovanosti pracovníků v případě nasazování nových, nebo modifikovaných stávajících vybraných softwarových aplikací a obecném povědomí o e-learningu mezi pracovníky.

## **2. Problematika rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů v literatuře v organizaci**

Chceme-li se zabývat rozvojem a vzděláváním lidských zdrojů je nezbytně nutné hned v úvodu si vydefinovat a objasnit co je jeho podstatou, jak proces může probíhat a jaký sleduje cíl. Lidské zdroje tedy představují množinu pracovníků s různým stupněm vzdělání, podílejících se v rámci dané organizace na jejím fungování. Spolu s finančními a materiálními zdroji tvoří její základ [Palán, 2002].

Jedním z prvních, kdo se o této problematice zmiňoval, byl americký teoretik a filosof managementu profesor Peter F. Drucker. Tento zakladatel moderního managementu již v minulém století předpovídal, že lidé vysoce kvalifikovaní se stanou jedni z nejžádanějších a také nejvzácnějších, neboť tito budou zdrojem konkurenční výhody [Drucker, 2002]. Nelze se neztotožnit s tímto názorem, neboť tento teoretik přesně odhadl vývoj a podstatu úspěšnosti firmy na přelomu 20 a 21. století.

### **2.1 Vymezení pojmu vzdělávání**

Pod pojmem vzdělávání si každý z nás představí nějaký cílevědomý proces, jehož výsledkem je získání nových dovedností, zkušeností nebo informací, které se stanou vlastnictvím daného jedince. Dá se tedy říci, že vzdělání je lidský kapitál každého jedince, který nabízí na trhu práce, nebo kterým se jedinec realizuje [Tureckiová, 2004].

Lidský kapitál je „*zásoba znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe*“ [Palán, 2002, s. 113]. Toto vlastnictví se vyznačuje jedním fenoménem a to nemožností jeho faktického odebrání, a proto je neoddělitelně svázáno s jeho nositelem. Záleží tedy na každém nositeli, zda bude ochoten je nabídnout na trhu práce.

Samotný proces vzdělávání začíná již během procesu dospívání, kdy jedinec získává vzdělání prostřednictvím vzdělávací soustavy, která je v České republice rozdělená do tří základních oblastí. Jedná se o primární, sekundární a terciární vzdělávání.

Primární vzdělávání (základní) je určeno pro jedince od 6 do 14 let a trvá po dobu devíti let. Jedinec získává základní všeobecné poznatky a informace a stává se gramotným.



Sekundární vzdělávání (středoškolské) navazuje na primární vzdělávání a rozšiřuje okruh vzdělání o nové poznatky se specializací na určitý okruh – obor vzdělávání včetně praktické přípravy, na který je zaměřen.

Terciární vzdělávání zajišťuje rozvoj jedince, který úspěšně prošel procesem sekundárního vzdělávání. Absolvováním terciárního vzdělávání jedinec deklaruje případným zájemcům na trhu práce, že je schopen přijímat a aplikovat nové trendy, poznatky a je schopen se dlouhodobě vzdělávat.

Jedinec nyní disponuje určitým lidským kapitálem, tento však v rychle měnících se podmínkách dnešních tržních ekonomik zastarává, pokud není trvale udržován a rozvíjen. Proto jsou dnešní podniky a organizace nuceny, pokud chtějí být úspěšné, jedince rozvíjet dle svých aktuálních potřeb a trendů v dané oblasti podnikání. Taktéž jsou ale nuceny vytvářet podmínky, které stimulují jedince vzdělávat se na úkor svého volného času. Pro tento typ vzdělávání se vžil obecný pojem vzdělávání dospělých, resp. celoživotní vzdělávání.

Pokud tedy hovoříme o vzdělávání z pohledu organizace, jedná se o zvyšování znalostí, dovedností a ostatních profesních vlastností jednotlivců, při současném zachování jeho individuální občanské, sociální integrity za účelem dosažení konkurenční výhody podniku či organizace [Tureckiová, 2004]. Vzdělávání je tedy určitá činnost – aktivita, kterou člověk vynakládá.

Odpovědnost za vzdělávání tedy nesou společně jak organizace, tak také samotný jedinec, ale i společnost, neboť na úrovni vzdělanosti závisí i úroveň celé společnosti.

## **2.2 Vzdělávání dospělých**

Jedná se o proces, který umožňuje získávání a doplňování si potřebných znalostí v průběhu celého životního cyklu jedince. Jedná se o často opakované a ve sdělovacích prostředcích skloňované slovní spojení posledních několika let, ve kterém se zrcadlí vědeckotechnický rozvoj lidské společnosti jako celku, aplikace jeho nových poznatků a objevů, která ovlivňuje nebo bude ovlivňovat potřeby na znalosti, dovednosti lidského kapitálu.

Také Knowles [1998] podporuje myšlenku vzdělávání. Tuto opírá o teorii, která vychází z neustále se měnícího prostředí. Současně ale připomíná, že samotná organizace musí jít příkladem.

Ačkoliv v předcházejícím odstavci uvádím co si představuji pod souslovím vzdělávání dospělých resp. celoživotní vzdělávání, přesto zde musím uvést citát z knihy *„Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance“*, který mně nadchl. Autor o celoživotním vzdělávání napsal *„Znamená to umožnit lidem aby pochopili, objevili a následně vzali za své studium, které je pro ně skutečně podstatné“* [Thorne, Pellant, 2007, s. 80].

## **2.3 Podnikové vzdělávání a realizace vzdělávacího procesu**

Někteří autoři se ve svých publikacích shodují na tom, že lidské zdroje jsou tou nejdůležitější hybnou silou, která uvádí do pohybu ostatní zdroje a determinují efektivitu jejich konečného využití [Armstrong, 2007], [Vodák, Kucharčíková, 2007], [Walker, 2003].

Proto lidské zdroje dnes pro většinu podniků a organizací představují jeden z nejcennějších kapitálů, který mají podniky a organizace k dispozici, resp. který mohou využívat pro splnění svých stanovených cílů.

Palán [2002] definuje podnikové (firemní) vzdělávání jako vzdělávací proces organizovaný podnikem, kde proces vzdělávání zahrnuje jak proces vzdělávání v rámci podniku či přímo na pracovišti, tak proces vzdělávání mimo něj, přičemž cílem je dosáhnout sjednocení osobních a podnikových cílů prostřednictvím seberealizace, jako nejúčinnějšího motivačního nástroje.

Pojem podnikové vzdělávání lze tedy popsat jako opakující se proces rozvíjení lidského kapitálu, chcete-li hledání a rozvíjení talentovaných lidí, kde priority a rozsah předmětu vzdělávání by měly být definovány v souladu se strategickým plánem řízení lidských zdrojů, kterýžto by měl vycházet ze strategického plánu podniku (organizace) [Vodák, Kucharčíková, 2007]. Palán [2002] zase definuje talentované lidi jako jedince s přirozenou schopností, dispozicí vykonávat určité činnosti či řešit problémy určitého směru na špičkové úrovni, přičemž talent bývá někdy označován jako projevené nadání.

Ačkoliv to není na první pohled patrné, tlak konkurenčního prostředí na trhu práce a produktů je neúprosný a z tohoto důvodu se tento typ vzdělávání stal jedním z nejrozšířenějších. Vždyť i Watts [1997] zastává názor, že vzdělání je klíčem pro kariérní růst v organizaci. Domnívá se, že dovednosti a znalosti jedince budou trvalé, nebude-li se jedinec domnívat, že je to jen nezbytná nutnost pro udržení práce.

Nyní ale nastává otázka bližší specifikace cíle vzdělávání. Pokud tento cíl není jednoznačně stanoven, pak se jedná z pohledu podniku o zmařenou investici, která může mít pro organizaci dalekosáhlé důsledky a to nejen ve finanční oblasti.

## 2.4 Cíl vzdělávání

Cíl vzdělávání by měl vyústit do zvýšení hodnoty lidského kapitálu, jinak řečeno do podoby přidané hodnoty, která se projeví v zisku nových dovedností, znalostí či jiných aktivit, které před absolvováním vzdělávání dotčený jedinec neměl k dispozici a jsou požadovány organizací [Vodák, Kucharčíková, 2007].

Vodák a Kucharčíková [2007] člení cíle vzdělávání z pohledu potřeb na programové cíle a cíle lekce. O programových cílech hovoříme tehdy, obsahují-li všechny cíle programu vzdělávání jako celku s přímou vazbou na potřeby, které vyplynuly z provedené analýzy potřeb. Hovoříme-li o cílech lekce, pak se jedná o konkrétní, chcete-li jednotlivě rozfázované lekce, kdy až po úspěšném absolvování všech jednotlivých lekcí dojde k naplnění programových cílů.

Dosažení tohoto cíle je však ovlivňováno vícero faktory. První z faktorů je ochota se učit.

## 2.5 Učení

Ale jaká je podstata samotného slova učení z pohledu organizace? Co si pod tímto slovem představit? Z dostupných publikací je zřejmé, že většina autorů si pojem učení vydefinovala podle svých představ nebo zkušeností.

Například Dědina, Obcházel, [2007, s. 34] definoval, že *„proces učení je činnost, na jejímž vstupu jsou určité předané znalosti. Ty jsou jednotlivcem přetvářeny tak, aby vedly k trvalé změně chování jedince“*. Armstrong [2007, s. 453] pro změnu odkazuje na výklad z roku 1993, kterou používal Kim (1993). Tento definoval učení jako proces *„zvvyšování schopnosti člověka konat“*.

Tentýž autor ale také uvádí názor od Reynolds a kol. (2002), kteří upozorňují na skutečnost, že proces učení není totéž, co proces vzdělávání. Tvrdí, že *„učení je proces, v němž daná osoba získává nové znalosti, dovednosti, schopnosti, zatímco vzdělávání – výcvik je jedním ze způsobů, které organizace podnikají za účelem podpory učení“* [Armstrong, 2007, s. 453].

Ačkoliv se výklady různí, lze proces učení definovat jako proces umožňující aktivní osvojování si nových poznatků, dovedností, přesvědčení a to včetně návyků, které umožňují jedinci sebezdokonalování.

Změny, které chceme dosáhnout procesem učení, jsou u většiny populace omezeny pamětí. Paměť je v podstatě vlastnost nervové soustavy každého jedince, která má schopnost uchovávat a zpětně reprodukovat uložené informace [Suchá, 2007].

V současné době se z hlediska časové závislosti uložení informací v paměti používají dva pojmy – krátkodobá a dlouhodobá paměť. Rozdíl, jak již z názvu vyplývá, je v délce uložení informace. Zatímco krátkodobá je určena pro daný okamžik nebo na relativně krátkou dobu, dlouhodobá je zdroj vzdělanosti daného jedince [Suchá, 2007].

Procesy probíhající v paměti můžeme rozčlenit na:

- Zapamatování si lze představit jako převedení, tj. zakódování předmětných informací, na které se aktivita soustřeďuje,
- Reprodukci lze definovat jako zpětné vyvolání zakódovaných informací dle aktuální potřeby,
- Zapomínání je odstranění zakódovaných informací z paměti jedince [Suchá, 2007].

Tyto jsou však ovlivňovány dalšími faktory. Jedná se zejména o faktor věku, kdy starší lidé se učí hůře než mladší. Dalším ze silných faktorů je motivace. Pokud je motivace příliš silná nebo naopak příliš slabá, pak se nositel učí pomalu.

Mezi další faktory patří způsoby a metody, které používáme při učení, fyziologické a psychické rozpoložení, jakož i okolí, které v jedinci vyvolává ať pozitivní či negativní reakce. Tyto samozřejmě nemohly uniknout pozornosti vědecké veřejnosti a na základě provedených výzkumů postupně vznikaly různé teorie [Hartl, 1999].

Například behavioristická teorie vychází z předpokladu, že jedinec se učí na základě vazeb mezi úspěchem a neúspěchem, kdy pomocí zpětné reprodukce dochází k úpravě chování v budoucnu. Dle této teorie lze docílit požadovaného chování prostřednictvím pozitivní či negativní motivace, prostřednictvím trestu nebo ignorování [Dědina, Obcházal, 2007]. Dalším zástupcem je např. kognitivní (poznávací) teorie. Tato je založena na učení prostřednictvím sbírání informací z medií, knih. Následuje teorie učení ze zkušeností, nebo sociální teorie a další [Armstrong, 2007].

Celý proces učení však může být negován nesprávným procesem učení, kdy nové informace potlačují původní, což může vést až k jejich úplné ztrátě. Proto byly vyvíjeny metody, které umožňují tomuto stavu předcházet. Jejich praktikováním pak dochází k tomu, že zpracované informace se přesunou z krátkodobé paměti do dlouhodobé. Jedná se např. o metodu PQRSST, SQ3R nebo SQ4R. Názvy těchto metod jsou odvozeny od prvních počátečních písmen, PQRSST (preview, question, read, self, test) [Zajaczkowski, 2008] a SQ4R (survey, question, read, reflect, recite, review) [Hanušová, 2010].

Z výše uvedeného vyplývá, že proces učení je v podstatě individuální záležitost každého jedince. A protože člověk je ze své podstaty tvor líný, musí být proces učení navázán na existenci nějakých stimulů, tj. opatření, která jej podnítlí ke zvýšení aktivity v dané činnosti. Tyto stimuly spolu s motivem tvoří druhý faktor.

## **2.6 Motivace**

Motivace je tedy významným prvkem. Motiv představuje pohnutku, která směřuje k uspokojení cíle [Vodák, Kucharčíková, 2007]. Ztotožníme-li se s tímto výkladem, pak pohnutka může vycházet přímo z myšlení jedince (vnitřní motivace), nebo vychází z okolí, tedy vnější motivace (stimul). Záleží tedy přímo na každém jedinci, jaký typ motivace na něj zapůsobí a na jak dlouhou dobu.

Armstrong ve své publikaci uvádí tři teorie motivace, které jsou podle něj nejvlivnější. Jedná se o instrumentální teorii, teorii zaměřenou na obsahovou stránku a teorii zaměřenou na procesní stránku [Armstrong, 2007]. Podobný postoj zaujali ve svých publikacích Dědina a Obcházel [2007] jakož i Tureckiová [2004] nebo Koubek [2007].

Instrumentální teorie je založena na myšlence, že lidé pracují především za předpokladu, kdy poměr odvedené práce je alespoň přímoúměrný výši poskytované odměny. Někdy se také používá pojem cukru a biče. Rozhoduje zde kvalita odvedené práce. Musíme připustit, že v současnosti lze tuto metodu stále úspěšně aplikovat v některých procesech výroby. Podmínkou je, že to dotčenému jedinci přinese zisk, pro který je ochoten vynaložit zvýšené úsilí, nebo v opačném případě, tj. nesplněním vyžadované podmínky následuje sankce [Armstrong, 2007].

V teorii zaměřené na obsah, je hlavní role přisuzována neuspokojené potřebě jedince. Každá potřeba však může mít z hlediska priorit jedince různý význam.

Principiálně vychází z teorie potřeb, ve kterou věřil americký psycholog Maslow, a který jako první pojmenoval hierarchii lidských potřeb, přičemž tvrdil, že je podstatou osobnosti [Tureckiová 2004].

Obr. 1. 1 Maslowova teorie hierarchie potřeb



Zdroj: Řízení a rozvoj lidí ve firmách [Tureckiová, 2004, str. 41]

Tento princip však byl podroben kritice, neboť k uspokojování potřeb mělo docházet ve směru od fyziologických potřeb až k seberealizaci a měla se vztahovat na většinu populace. Praxe ale tuto skutečnost neprokázala. Pravdou však zůstává, že se jednalo o první ucelenou teorii o hierarchii lidských potřeb a v určitém rozsahu byla podkladem pro další teorie jako je například ERG (existence, příbuznost, růst) teorie amerického psychologa C. Alderfera, nebo McClellandova teorie potřeb, který publikoval, že lidé mají v podstatě tři potřeby a to je moc, sounáležitost a seberealizace [Tureckiová 2004].

Naproti tomu v teoriích zaměřených na proces se vychází ze souladu pracovního prostředí a okolí ve vztahu na lidského jedince. Patří sem zejména expektační teorie profesora teoretické filosofie Vroomova, která vychází z přesvědčení, že jedinec upřednostní takové chování, kde je nejvíce motivován. Pracuje se zde s předpokladem, že motivaci lze dále dělit na samotnou přitažlivost cíle (Valence) a že lze cíle dosáhnout za dodržení stanoveného způsobu chování (Instrumentality). Poslední část tvoří přesvědčení, že se jedinec bude umět takto chovat (expectancy). Tureckiová [2004, s. 62] tuto závislost matematicky vyjádřila takto:

$$„MS = E \times V“$$

kde E = cíle lze dosáhnout, V = přitažlivost cíle pro jedince.

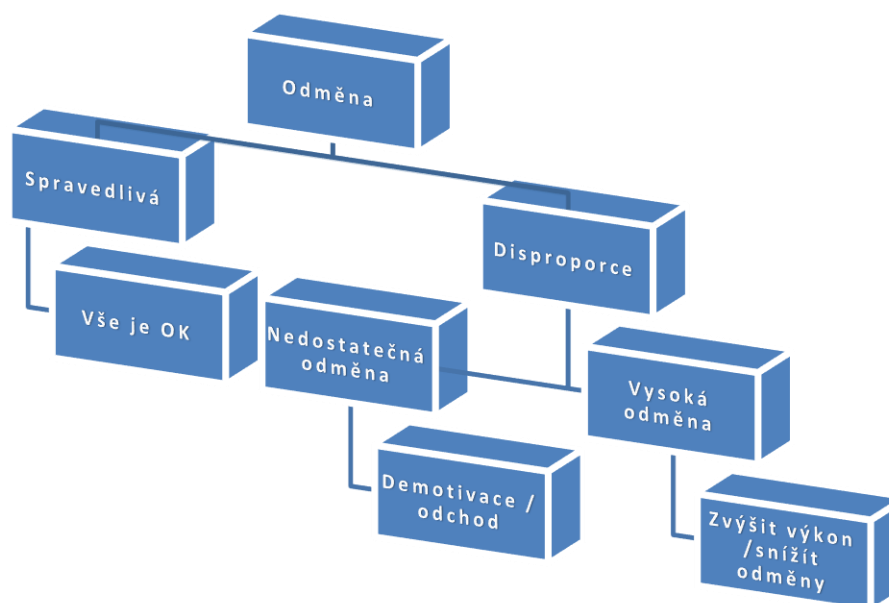
Další z této množiny je teorie spravedlnosti (ekvity) od J.S. Adamse. Podstatu tvoří názor, že se lidé budou chovat podle toho, jak spravedlivě s nimi bude zacházeno ve skupině či ve společenství. Avšak hodnocení může každý jedinec vnímat odlišně. Příčinou je nedostatek informací, nebo jen samotné jeho přesvědčení.

Ideálním stavem je, když pracovník vnímá své vynaložené vstupy (např. dovednosti, vzdělání, atd.) jako adekvátní obdržným výstupům (benefity, postavení ve firmě, mzdy, atd.) a tyto nejsou v nepoměru k jinému jedinci ze skupiny či společenství, tzn. odměna je spravedlivá. I v tomto případě Tureckiová [2004, s. 64] tuto závislost převedla do matematického vyjádření.

$$„O_v : I_v = O_d : I_d“$$

kde  $O_v$  je výstup,  $I_v$  je vlastní vstup,  $O_d$  výstup a  $I_d$  vstup jedince, se kterým je porovnání činěno.

Obr. 1. 2 Teorie spravedlnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Pokud ale dojde k jakékoliv disproporci na kteroukoliv ze stran vstupu či výstupu, pak má tato disproporce za následek demotivaci jedince a s tím spojené důsledky. Proto v této teorii hraje významnou roli pojem psychologická smlouva, která tvoří imaginární množinu požadavků a očekávání jak na straně organizace, tak na straně jedince [Tureckiová 2004].

Nyní se podíváme na Herzbergův dvoufaktorový model. Je založen na existenci dvou faktorů na pracovišti, které pojmenoval hygienické a motivační. Pro vysvětlení lze použít příklad, založený na uznání za odvedenou práci (motivační), nebo za kterou jedinec dostane peněžní odměnu (hygienický). V okamžiku vyplacení peněžní odměny je jedinec spokojen, ale tato spokojenost v relativně krátkém časovém úseku odezní. Pakliže ale bude slovně oceněn, pak tento pocit dlouhodobě přetrvává a zvyšuje jeho motivaci [Armstrong, 2007]. Motivační a hygienický faktor se může navzájem kombinovat.

Pro doplnění je potřeba uvést, že rozlišujeme pozitivní nebo negativní motivaci. Za negativní, resp. nátlakovou považujeme takovou motivaci, kdy jedinec je srozuměn s tím, že pokud nebude úspěšný, bude za to sankcionován. Sankce může být např. jak ve formě peněžní újmy, tak ve formě přeřazení na jiné pracovní místo. Možností je nespočet a záleží na samotné organizaci, jakou sankci zvolí. Je ale otázkou, zda takto nastavený parametr nenavodí u daného jedince spíše flegmatický stav nebo stres, jenž může vyvolat sled negativních řetězových událostí končících až předčasným odchodem jedince, což vyvolá další požadavky na lidské zdroje. Z hlediska nákladů je výrazně levnější si udržovat stávající lidské zdroje než zajišťovat nové. Proto Bělohlávek [2005] upozorňuje, že je nutno v první řadě zjistit důvody selhání jedince a pokud je selhání nezpochybnitelné, pak lze použít jako sankci výtku, která je také motivačním nástrojem. Tato forma je daleko šetrnější k chybujícímu pracovníkovi a její správnou aplikaci včetně dodržení definovaných zásad vytváří předpoklad ke změně chování pracovníka ve prospěch organizace.

Opakem je pak pozitivní motivace. Ačkoliv je často prezentováno, že jejím hlavním motivem je výše budoucí odměny, pak tuto tezi nelze aplikovat plošně. Typickým představitelem tohoto názorového proudu je Bělohlávek [2005, s. 42], který uvádí jako motivy např. „*osobní postavení, přátelství, odbornost, tvořivost*“. I když musím připustit, že zejména v dnešní době bude tento stimul pro většinu populace nejpříjemnější.

Existuje vícero teorií vztahujících se k předmětnému problému motivace. Přesto, nebo právě proto žádná není samospasná. Nikdo také přesně nikde nevydefinoval, kterou teorii a za jakých okolností použít, neboť každá nazírá na danou problematiku z jiného úhlu pohledu.

Osobně se přikláním k tomu, že každý člověk má své potřeby, přičemž některé jsou shodné pro všechny. Život je dar a jemu předchází láska. Taktéž zvědavost je vlastní všem lidem. Tyto tvoří, dle mého názoru, základní množinu, ze které po zakalkulování emocí je třeba odvozovat použití metody.



Motivace a chuť učit se vyjdou naprosto v niveč a způsobí mezi účastníky deziluze v okamžiku, kdy tento neodpovídá očekávání účastníků, nebo v případech, kdy se tito neměli možnost s jeho obsahem dopředu seznámit. Jedná se o další faktor - program.

## **2.7 Program**

Sestavení programu je třeba věnovat obzvláště důležitou pozornost. Je nutno jej v případě potřeby korigovat a upravovat tak, aby byl pro většinu účastníků opravdu přínosem. To však znamená, že podstatnou roli zde hrají faktory jako úplnost programu, jeho vzájemná návaznost a přiměřené množství informací. Taktéž zde musí být vymezen dostatečný časový prostor na procvičování s tím, že je založen na řešení skutečných problémů nebo situací, se kterými se účastník setkává v běžné praxi [Hartl, 1999]. Schopnost zapamatovat si požadované informace, pro které je účastník zaujat a může si je zároveň prakticky vyzkoušet, umožňuje uchovat v dlouhodobé paměti až 90 % takto získaných informací a dovedností [Belz, Siegrist, 2001].

Dobře sestavený program by měl zohlednit faktor pozornosti. Hroník [2007] uvádí, že v průběhu času se faktor pozornosti neustále mění a proto je nutné hlavní myšlenku situovat hned na začátek hodiny. Pak má následovat jiný typ aktivity, a to zhruba v délce dalších 15 minut, na kterou naváže proces opakování. Samozřejmostí je umožnění přednášejícímu navodit atmosféru, ze které vyplyne, že jednotliví účastníci jsou aktivními účastníky s právem částečné korekce časového harmonogramu, tj. jsou aktivními prvky.

I přes případnou korekci programu vyžádanou účastníky musí být vždy dodržena zásada umožňující v rámci daného programu vytvořit dostatečnou časovou rezervu pro konečnou rekapitulaci a aplikování zpětné vazby [Hartl, 1999] popsanou v kapitole (2.15).

Sebelepší program a snaha přednášejícího bude neefektivní, pokud není program sestaven pro účastníky. A to je jeden z dalších faktorů.

## **2.8 Účastníci**

Účastník je hlavním aktérem procesu vzdělávání. Vždyť pro něj se celý tento složitý proces pořádá. A protože víme, že není stejného jedince, tak každý ze své podstaty, pokud se k tomu odhodlá nebo je k tomu přinucen okolnostmi, ovlivňuje program dle svých představ. Na tyto představy ještě působí momentální psychické rozpoložení jedince. Proto je velice důležité věnovat velkou pozornost účastníkům.

Každý účastník má své osobité charakterové vlastnosti. Od nepaměti je snahou člověka všechno kategorizovat. A už sám Hippokrat učinil první rozčlenění lidí podle osobností na sangviniky, flegmatiky, melancholiky a choleriky. Každá z těchto skupin má své jednoznačné charakterové vlastnosti. Sangvinik je hovorný a optimistický, ale názorově nestálý. Flegmatik je zase pasivní, kdežto melancholik je rezervovaný až pesimistický. Cholerik je pro změnu agresivní a vznětlivý. Nicméně, s postupným vývojem společnosti přestalo Hippokratovo členění dostačovat a proto vznikaly další teorie [Dědina, Obcházal, 2007].

Podle Williama H. Sheldona - lékaře, filosofa a přírodovědce, existují osobnosti jako ektomorfní, izomorfní, endomorfní. Podstata tohoto rozdělení vychází z jeho přesvědčení, že každého jedince lze kategorizovat dle jeho tělesné stavby a jeho vrozeného temperamentu. [Dědina, Obcházal, 2007].

Naproti tomu novější typologie pocházející od zakladatele analytické psychologie Carla Gustava Junga dělí typy osobností na praktické, koncepční, společenské a kreativní typy. U těchto je bližší specifikace jejich charakterových vlastností [Dědina, Obcházal, 2007].

Úkolem personálního oddělení je najít a vytipovat, vybrat takové účastníky, kteří si jsou vědomi nějakého nedostatku ve vzdělání, nebo které je nutno vzdělávat vzhledem k vykonávané činnosti. Nutným předpokladem je však ochota účastníka vynaložit určité úsilí k jeho odstranění [Duda, 2008].

V tomto okamžiku však nesmí dojít ke stavu, že organizace bude vzdělávat účastníky, kteří to nepotřebují nebo o to nemají zájem. Toto je jen mrhání finančními prostředky a lidským potenciálem.

## **2.9 Metody vzdělávání**

Máme-li definovaný cíl a program, jsou vydefinováni ti praví účastníci, na které je proces vzdělávání v daném okamžiku zaměřen, a jsou nastaveny parametry pro motivaci, pak je na řadě stanovit a vybrat metodu, prostřednictvím které tohoto cíle dosáhneme. Toto je asi jedno z nejtěžších rozhodnutí, neboť odhadnutí správné metody je závislé na množství faktorů, které v daném okamžiku nejsou všechny známy [Vodák, Kucharčíková, 2007]. Taktéž v odborné literatuře se o tomto rozhodování zmiňují autoři jen okrajově, resp. nemají jednoznačný výklad kdy, a za jakých okolností použít tu či onu metodu.

Jak Vodák, Kucharčíková [2007], tak Koubek [2007] nebo Armstrong [2007] či Duda [2008] rozdělují metody vzdělávání do dvou skupin a to v závislosti na místě, kde probíhá samotný proces vzdělávání. I přes drobné odchylky lze tyto rozčlenit na metody vzdělávání používané na pracovišti a metody používané mimo pracoviště.

### **2.9.1 Metody vzdělávání používané na pracovišti**

Jedná se o množinu metod, která je založena na zkušenostech stávajících pracovníků, kteří předávají své vědomosti, praktické znalosti novým nebo mladším kolegům. Osvojování znalostí a praktických dovedností probíhá za přímé účasti, tj. pod přímým dohledem dohlížejícího pracovníka při běžné pracovní činnosti. Pozitivem této volby je skutečnost, že dochází k realizaci požadavků dle aktuálních potřeb organizace a to prostřednictvím svých vnitřních zdrojů - školitelů. Negativem je skutečnost, že školitelé vykonávají tuto zásluhou a nezbytnou práci na úkor své hlavní pracovní činnosti a během ní dochází ke snížení produktivity využití pracovní doby. A nyní si popíšeme ve zkratce jednotlivé metody.

- Instruktaž při výkonu práce – je nejčastější používaný proces v případech seznámení a zacyklu nového pracovníka založený na předvedení pracovního postupu a nezbytných doprovodných úkonů zkušeným pracovníkem [Duda, 2008].
- Coaching – je dlouhodobé působení školitele na pracovníka, který prostřednictvím připomínek, instrukcí a vysvětlování podněcuje pracovníka, přičemž tento dostává potřebné informace a tím i zpětnou vazbu o svých nedostatcích, ale i o pokroku [Tureckiová, 2004].
- Mentoring – principiálně vychází z coachingu, avšak odpovědnost nese plně školený pracovník, který si na základě svého uvážení vybere svého mentora pro plné zapracování, zlepšování a následný rozvoj kariéry [Tureckiová, 2004].
- Counselling – jedna z nejmladších metod založená na vzájemné konzultaci a ovlivňování, jejímž účelem je překonání bariér mezi školitelem a školeným. Školenému umožňuje aktivní přístup, tj. vyjadřuje se k problémům, hledá řešení a školiteli umožňuje vyhodnocovat své postupy a odhalovat chyby, čímž se také zdokonaluje [Tureckiová, 2004].

- Asistování – jedná se o velmi často používanou metodu, kdy školený pracovník je přidělen jako dočasná pracovní síla ke zkušenému pracovníkovi, kde se učí pracovním postupům. Nevýhodou je převzetí nestandardních postupů a zlovyků od zkušeného pracovníka [Tureckiová 2004].
- Pověření úkolem – je to vyšší forma asistování, kdy pověřený pracovník dostává postupně stále těžší úkoly, které plní samostatně. Asi největší nevýhodou této metody může být časová náročnost a z toho se odvíjející nálada a přístup jak ze strany školených pracovníků, tak ze strany zkušených pracovníků [Duda, 2008].
- Rotace práce – metoda pro pracovníky, kteří jsou v určitých časových cyklech pověřováni různými úkoly v rámci poznání celé organizace. Tímto se buduje a utužuje týmová práce, zvyšuje se flexibilita lidských zdrojů a posilují se pravomoci pracovníků. Na druhou stranu klade tato metoda vyšší nároky na psychickou odolnost a sebevědomí pracovníka, pokud v některém cyklu neuspěje. Problém taktéž činí její plánování a strukturování [Tureckiová, 2004].
- Pracovní porady – jsou zdrojem informací ovlivňujících chod napříč celou organizací. Účastníkům umožňují rozvoj individuálních aktivit, prezentací postojů a nápadů včetně sounáležitostí s organizací. Problematickou se však jeví jejich časová náročnost a frekvence. Pokud jsou činěny mimo pracovní dobu nebo v rámci přestávky, pak se setkává s negativní reakcí či přímo bojkotem ze strany pracovníků [Duda, 2008].

## **2.9.2 Metody vzdělávání používané mimo pracoviště**

Tato množina metod je určena především k osvojení si znalostí a dovedností v kurzech či vzdělávacích zařízeních, které se uskutečňují buď v pracovní době, nebo v rámci volného času. Spíše se využívají pro rozvíjení specialistů nebo řídicích článků organizace. Zpravidla se jedná o skupinovou práci.

- Přednáška – je založená na toku informací od přednášejícího k účastníkům, kterým jsou zpravidla sdělovány teoretické nebo faktické informace, kdy účastníci vykazují vysokou míru pasivity [Duda, 2008].
- Seminář (přednáška spojená s diskusí) – vyšší stupeň přednášky, která umožňuje aktivní účast ze strany účastníků a těší se velké oblibě [Belzt, Siegrist, 2001].

- Distanční výuka – modernější způsob vzdělávání, založený na částečném nebo úplném přenosu informací od zdroje k účastníkovi prostřednictvím technických prostředků, jako jsou např. korespondenční kurzy, telekonference [Duda, 2008].
- E-learning - jedná se o velmi progresivní metodu, která je založena na využití on-line komunikace a elektronických informací uzpůsobených pro proces vzdělávání. Skrývá v sobě velký potenciál [Sallis, 2002].
- Případová studie – je založena na studiu, analýze a návržení co nejefektivnějšího řešení předloženého problému. Z toho vyplývá, že je spíše určena pro vedoucí pracovníky [Duda, 2008].
- Workshop – je obdoba případové studie, přičemž rozdíl spočívá v tom, že se zde předmětný problém veřejně diskutuje v rámci týmu a z pohledu širších souvislostí [Duda, 2008].
- Brainstorming – je v hojné míře používaná forma řešení problémů ve vyspělých organizacích, založena na názoru řešení každého jednotlivce a celku, jehož výsledkem je jeden neoptimálnější návrh řešení nebo jeho kombinace [Duda, 2008].
- Simulace – je založena na aktivním přístupu účastníka, který je nucen činit na sebe navazující rozhodnutí, jehož výsledkem je splnění zadaného scénáře ve stanoveném časovém limitu [Duda, 2008].
- Inscenační metody (Hraní rolí) – jsou prostředkem simulace a převzetí určitých vlastností jedince za účelem orientace se v mezilidských vztazích, hledání řešení z jejich krizových situací včetně ovládání a potlačování svých emocí vůči jednotlivým pracovníkům [Duda, 2008].
- Assesment centre – asi jedna z nejpropracovanějších metod pro vzdělávání manažerů, kdy jejím účelem je na základě zkomponovaného programu docílit maximální vzdělanost a připravenost účastníka řešit krizové ale i běžné problémy organizace [Duda, 2008].
- Outdoor training (neboli škola hrou) – je založena na hraní her, jejímž prostřednictvím se účastníci učí zvládat krizové situace, jednat s lidmi, hledat optimální a nejvhodnější řešení, které mají blahodárný účinek jak na fyzickou tak především psychickou stránku účastníka. Součástí je závěrečná diskuse, která umožňuje analyzovat chyby a potřeby a k nim navrhnout případná nová řešení [Svatoš, Lebeda, 2005].

Z výše uvedeného přehledu obou podkapitol je zřejmé, že každá metoda má svůj význam. Konkrétní výběr metody však není nikterak jednoduchý a bude především závislý na finančních možnostech organizace a konkrétních podmínkách organizace.

## **2.10 Vzdělavatel**

Vzdělavatel je zpravidla pověřená osoba, která má vysoké odborné znalosti dané problematiky z pohledu organizace. Otázkou ale zůstává, zda tyto jsou dostatečné pro úspěšné zvládnutí stanoveného cíle vzdělávání. Předpokladem úspěšnosti vzdělavatele není tedy jen odborná znalost, která je jeho základním předpokladem, ale také jeho charakterové vlastnosti. Jedná se zejména o osobnostní rysy, umění komunikovat, znalosti a otevřenost. Neméně důležitým požadavkem je i umění řešení situací během výuky. Potřebné zkušenosti získává samotnou praxí, ale tato vyžaduje nezbytné teoretické znalosti a zásady pedagogické činnosti. Mezi další jeho předpoklady patří jeho schopnosti v oblasti prezentace a s tím související ovládání a používání technických vymožeností a didaktických pomůcek [Hartl, 1999].

Proces vzdělávání dospělých je postaven na některých aspektech, které je nutno zohlednit. Prvním, a asi nejdůležitějším aspektem je skutečnost, že vztah mezi vzdělavatelem a vzdělávanými by měl být založen na partnerské bázi, neboť ti disponují určitými postoji a zásadami, které si osvojili v průběhu svého života. Tyto zkušenosti pracují proti nim a spolu s naučenými stereotypy, tradicemi v nich mohou vyvolávat hned v počáteční fázi odpor ke vzdělávání [Hartl, 1999].

Tuto partnerskou bázi popisuje a podporuje také Knowles [1998], který ji pojímá jako stav, kdy nelze rozlišit, kdo je vzdělavatel a kdo vzdělávaný. Tito se navzájem učí od sebe, což přináší užitek oběma stranám.

Druhým aspektem, se kterým by měl vzdělavatel vždy počítat je skutečnost, že dospělý člověk při posuzování problémů vychází z více úhlů pohledů, přičemž zpravidla hledá odpovědi na problémy, které se jej přímo dotýkají nebo které je nucen řešit. Nespokojí se tedy s povrchní informací, ale hledá hlubší smysl a návaznost. Pokud shledá, že informace jsou pro ně přínosem, pak si tyto osvojuje a snaží si je uložit do paměti [Hartl, 1999]. Bohužel, je všeobecně známo, že s přibývajícím věkem dochází ke změně v ukládání dat paměti jedince a to na úkor dlouhodobé paměti. Většina informací se ukládá do krátkodobé paměti (viz. kapitola 2.5).

Dalším aspektem je váhavost až nejistota při sdělování svých názorů, stanovisek veřejně před publikem, nebo v rámci skupiny či společenství. Tato bývá způsobena kalkulací, zda a jak na vyjádření bude reagovat okolí [Hartl, 1999].

Ačkoliv se může zdát, že existují jen negativa v případě vzdělávání dospělých, pak to takto nelze chápat. Jednou z podstatných výhod pro vzdělavatele je koncentrace, kterou může dospělý jedinec absorbovat, pokud je dostatečně motivován a vzdělavatel bude dodržovat několik zásad.

Jednou z nich je rozvržení probírané látky do ucelených logických celků a jejich vzájemné provázanosti. Časová náročnost jednoho celku by neměla podle doporučených standardů přesáhnout délku čtyřiceti pěti minut [Hartl, 1999].

Většina odborných publikací se zmiňuje o tom, že zásadní podmínkou pro úspěšný proces vzdělávání je samotná jeho informovanost. Pokud má informace v dostatečném časovém předstihu, pak má možnost eliminovat své nedostatky a tím potlačit prvopočáteční odpor ke vzdělávání [Dědina, Obcházel, 2007].

Z výše uvedeného je zřejmé, že proces vzdělávání dospělých klade vysoké požadavky na vzdělavatele.

Požadavky mohou být tedy různé, ale nejlépe, dle mého mínění, tyto vystihuje věta „*Dobry lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností – jen tak si může zajistit respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role*“ [Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 101].

Role lektora a jeho příprava je zásadní pro úspěšnost vzdělávacího procesu. Jeho úkolem není jen sdělit požadované informace, ale především vyvolat zájem účastníků o ně, čímž v podstatě nastartuje proces sebevzdělávání.

## **2.11 Systematické vzdělávání v organizaci**

Systém vzdělávání v organizaci musí, má-li být přínosem pro organizaci, vycházet ze samotné její strategie a shodovat se s jejími vytýčenými cíli. Tímto však vzniká tlak na množství finančních zdrojů, přičemž výsledný efekt není přímo hmatatelný – uchopitelný. Jedná se o jedinou cestu k efektivnímu vzdělávání z pohledu organizace, která vede přes řízené a organizované vzdělávání založené na ideji, že vzdělanost lidských zdrojů je jednou ze základních podmínek úspěšnosti organizace na trhu produktů a proto je nutno této problematice věnovat trvalou a nikdy nekončící pozornost.

Systematické vzdělávání v organizaci je definováno jako neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad vzdělávací politiky organizace, sleduje cíle vzdělávání v rámci strategie organizace a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání [Vodák, Kucharčíková, 2007].

Obr. 1. 3 Cyklus systematického podnikového vzdělávání



Zdroj: [Vodák, Kucharčíková, 2007] – úprava vlastní.

Toto je však ideální stav a je preferován u organizací, které svou podstatou a zaměřením jsou nuceny reagovat na technologické novinky a nové poznatky pakliže chtějí uspět na konkurenčním trhu.

## 2.12 Identifikace vzdělávacích potřeb

Samotná identifikace v předmětné oblasti je velice problematická a klade vysoké nároky na informační zdroje, analýzy a výtěžnost informačních systémů v rámci organizace. Tyto mohou výrazným způsobem pomoci při samotném procesu identifikace vzdělávacích potřeb. Jednou z možných odpovědí může být využití mapy znalostního jmění podniku [Petříková a kol., 2007].

Nicméně, stále existuje množina informací a skutečností, které svou podstatou mohou ovlivnit samotný výběr lidských zdrojů a jejich potřeb v souladu se zájmy organizace, přičemž tyto nejsou promítnuty do informačního systému a tudíž nejsou kvantifikovatelné – měřitelné.



## 2.13 Plánování vzdělávání lidských zdrojů

V podstatě jde o sladění strategického cíle organizace s množstvím a potřebou lidských zdrojů, které jsou nezbytné pro zajištění jejich budoucích potřeb. Je založeno na detailní znalosti potřeb organizace, schopnosti a vzdělanosti jejich současných lidských zdrojů, pohybu a vzdělanosti lidských zdrojů na trhu práce a v okolí podniku. Duda [2008, s. 116] uvádí, že přechod z „*aktuálního stavu k potřebnému odpovídá souboru otázek 8W (Dvořáková, 2007)*“ co má být cílem, pro koho je určen, které metody budou použity, kdo bude vzdělávání řídit a zabezpečovat, časová posloupnost, finanční náklady a místo realizace, jakým způsobem bude vyhodnoceno a to i z pohledu finančních nákladů.

Na základě těchto atributů je sestaven personální plán, který je doplněn o předvídatelné bariéry. Podmínkou je, aby takovýto plán, který bude realizován, byl realistický a současně aby byl pravidelně inovován. Tento požadavek je dán měnícími se podmínkami na trhu práce, nebo měnícím se okolím podniku či technologickým vývojem, ale také si to vyžadují metody, které byly použity. Zástupcem intuitivních metod je např. metoda delfská a kaskádová. Zástupcem kvantitativních metod je např. metoda analýzy vývojových trendů, metoda odhadu na základě pracovních norem a Markovská analýza [Palán, 2002].

Výsledek a nikdy nekončící inovování předmětného plánu je pak stav, kdy organizace průběžně pokrývá požadavky na lidské zdroje. Toto je ideální stav. Bohužel v běžné praxi častější nastávají stavy, kdy organizace má nedostatek požadovaných lidských zdrojů. Opakem tohoto trendu je nadbytek lidských zdrojů, což vede k nepopulárním krokům vyústujícím až k jejich uvolnění z organizace. Organizace by však měla mít stále na paměti, že náklady na získání nových lidských zdrojů jsou často vyšší, než na jejich udržování [Armstrong, 2007].

## 2.14 Realizace vzdělávání

Samotný nadpis tohoto odstavce nám signalizuje, že předmětem je realizace plánem stanovených vzdělávacích aktivit. Tento se skládá ze souboru metod, které jsem blíže specifikoval v kapitole 2.9.

## **2.15 Vyhodnocení vzdělávání – zpětná vazba – efektivita**

Provádí-li organizace investiční činnost, pak to dělá zpravidla za účelem zisku. A vzdělávání je investicí. Investicí do lidských zdrojů, kdy výsledkem je zvýšení vzdělanosti lidského kapitálu, který zvýší hodnotu organizace jako celku. Ale protože nositelem vzdělanosti je člověk a tuto mu nelze odejmout, pak je pro organizaci žádoucí zjistit, zda vynaložené prostředky byly z jejího pohledu vynaloženy efektivně, nebo zdali tento proces nelze ještě zefektivnit, případně zrušit. Výsledná efektivita je tedy ovlivněna množinou všech výše uvedených faktorů a procesů [Tureckiová, 2004].

Pokud se tedy organizace odhodlá sledovat efektivitu s následným výrokem, musí si být vědoma pozitiv i negativ, která ji doprovází. Jedním z hlavních prvků pak mohou být samotné náklady na její zjištění s určitou mírou subjektivních prvků od hodnotitele, nehledě na časovou náročnost. Kladnou stránkou tohoto procesu je fakt, že se mění postoje lidí ke vzdělávání, neboť přenáší zodpovědnost na jejich bedra, zlepšuje komunikaci a integraci napříč celým spektrem organizace [Vodák, Kucharčíková, 2007].

Ať Duda [2008] nebo Tureckiová [2004] rozčleňuje dosaženou úroveň vzdělání z pohledu reakce školených osob, hodnocení dosažených poznatků, hodnocení nabytých vědomostí a zkušeností aplikovaných v praxi, přínosu pro konkrétní jednotku či organizaci a konečné hodnoty organizace, po absolvování vzdělávacího procesu.

K nejčastěji využívaným metodám např. patří dotazníky, rozhovory, testy před a po samotné vzdělávací akci, osobní dotazníky, statistické záznamy, sebehodnocení [Tureckiová, 2004].

Tatáž autorka se ve své publikaci zmiňuje o tom, že z hlediska hodnocení se rozděluje vzdělávání do pěti úrovní. Jedná se o úroveň reakce, učení, chování, výsledků, hodnot, přičemž zdůrazňuje, že hodnocení v úrovni reakce a učení se děje takřka ve 100% případů, ale vyhodnocování vzdělávání na ostatních úrovních je jen sporadické [Tureckiová, 2004].

## **2.16 Nábor lidských zdrojů**

Samozřejmě existují organizace, které si nemohou nebo nechtějí vzdělávat své lidské zdroje a spoléhají na trh práce, nebo pracovní agentury, které jim tyto dodají v požadované kvalitě a ve stanoveném čase. I tento způsob získávání lidských zdrojů v sobě skrývá určitá a ne zrovna nevýznamná rizika. Problémem může být ve vyspělosti a diverzifikaci pracov-

ního trhu, popř. v jeho doprovodných službách. V rámci turbulencí na trhu se může stát, že nebude možné pokrýt poptávku organizace ve stanoveném čase a v daných nákladech, což vyvolá řetězovou reakci, která může vyústit až ve ztrátu dobrého jména podniku a tím ke ztrátě zájmu ze strany lidských zdrojů. Organizace se ocitne v nekonečné smyčce, ze které se dostane jen za cenu zvýšených finančních nákladů [Armstrong, 2007].

Rozhodla-li se organizace jít touto cestou, musí mít přesně definované požadavky tak, aby jednoznačně signalizovaly koho, odkud, jakým způsobem, jakými prostředky, kdy a kde chce lidské zdroje získat [Armstrong, 2007]. I zde se používají různé metody získávání, ale vzhledem k zaměření této práce se touto problematikou nebudu nadále zabývat.

### **3. Charakter celní správy České republiky**

#### **3.1 Historie vzdělávání pracovníků celní správy**

Každá lidská činnost prochází různými etapami vývoje. Nejinak tomu bylo i v případě vzdělávání pracovníků celní správy, které se zde ve zkratce a ve velmi zjednodušené podobě pokusím čtenáři přiblížit. Nicméně, oprostím se od publikování historického vývoje, který sahá na našem území až do 10. století, kdy u jednotlivých hradů existovaly celnice, které vybíraly dávky v podobě cla. Clem se rozumí peněžní dávka, kterou panovník vybíral při vstupu zboží na jím spravovaném území.

My se zaměříme na období od 60. let minulého století. Už v této době existoval určitý systém přípravy pracovníků, avšak jednalo se o nepravidelné, krátkodobé odborné a jazykové kurzy. Potíž spočívala v tom, že ne všichni pracovníci po získání určitých dovedností a znalostí dále na sobě pracovali a tyto zdokonalovali. Tento nechtěný stav a měnící se požadavky doby vyvolal tlak, který vyústil ke vzniku Ústřední celní školy [Šálek, 1988].

Každý začátek je těžký a přináší komplikace. Nejinak tomu bylo i v případě vzniku školy. Nově vzniklý lektorský sbor byl vytvořen z odborníků z řad celní správy. Tito řešili otázky nejen pedagogického charakteru včetně zajištění potřebných pedagogických pomůcek, ale také otázky související s ubytováním a stravováním.

První organizovaná výuka se datuje do roku 1968 a to v hotelu U topolů v Praze Davli. Tento den byl zejména zkouškou lektorského sboru, který připravil učební osnovy, učební plány a přednášky. Dá se říci, že od tohoto dne byly položeny základy k celoživotnímu vzdělávání pracovníků v celní správě. Zvláštností tehdejšího systému vzdělávání byl systém diferenciací podle délky praxe pracovníků a to od dvou do šesti měsíců, ale také skutečnost, že vyučování probíhalo na různých místech, např. v Miletíně, v Domašově, atd.. První stálá škola byla zřízena v obci Dobřív u Rokycan a sloužila pro tzv. odborný celní kurz, který zajistil v potřebném rozsahu účastníkům nezbytné celní vzdělání [Šálek, 1988].

Postupný růst kvalifikace pracovníků si vyžádal nové formy vzdělávání a na základě analýzy z konce sedmdesátých let se prosazuje nová koncepce jednotné odborné přípravy. Cílem je sjednotit, zajistit a zefektivnit univerzální přípravu všech pracovníků, včetně specialistů a managementu. Tato doba odráží základní změnu společnosti, spočívající v přechodu z centrálně řízeného hospodářství na tržní hospodářství.

Aby však nedošlo k ekonomické likvidaci této rodící se demokracie, byl schválen nový právní předpis, tzv. celní zákon a další navazující právní předpisy, kteréžto už jsou částečně přizpůsobeny legislativě EU v oblasti celnictví a stanovují podmínky pro dovoz, vývoz a průvoz zboží.

V průběhu 90. let dochází k masivnímu nárůstu pracovníků celní správy, což klade zvýšené požadavky na stávající systém vzdělávání, neboť v relativně krátkém časovém úseku je nutno vzdělat nové zaměstnance celní správy.

Základní celní kurzy, instrukčně metodická zaměstnání jakož i prověřování odborných znalostí tvoří základní formy přípravy. Na tyto navazují výběrové formy přípravy, které obsahují speciální kurzy, jazykové intenzivní kurzy, vyšší celní zkoušky II. stupně, odborné semináře pro vedoucí pracovníky a vysokoškolské studium při zaměstnání.

Na konci zmíněného období vyvstává potřeba připravit a restrukturalizovat organizaci tak, aby byla tato připravena na vstup mezi státy Evropské unie. Je zřejmé, že stávající systém vzdělávání se musí modifikovat a to v souladu s novými cíli a požadavky, jenž vyplývají z předpokládaného členství ČR v EU. Jednalo se zejména o větší specializaci pracovníků, jazykovou vybavenost, vzdělanost manažerů a vedoucích pracovníků, jakož i potřebu praktických dovedností. Kromě těchto vzdělávacích aktivit bylo nutno věnovat zvláštní pozornost vzdělávacím potřebám souvisejícím s mezinárodní spoluprací, přičemž však tyto přímo nevyplývají ze závazku plynoucích přímo z mezinárodních smluv. Typickým představitelem takovéto aktivity je projekt Customs 2007, jehož cílem je zjednodušení celního řízení, sjednocení jejich procedur ve všech státech EU a vybudování jednotného celního informačního systému. Proto byl v roce 2003 zpracován institutem vzdělávání nový koncept vzdělávání pracovníků celní správy a to na období 2004 až 2007. Hlavním cílem této koncepce je vymezení orientace profesního vzdělávání a stanovení zásad nového systému vzdělávání v celní správě [Interní zdroj - KVNOS CS ČR 2004 - 2007].

Struktura vzdělávacího systému vycházela z koncepce povinného vzdělávání zaměstnanců Finanční a Celní správy a byla rozdělena do oblasti nástupní a odborné přípravy, přípravy pro zvláštní odborné způsobilosti, specializační a průběžné přípravy, jakož i přípravy managementu a to včetně jazykové přípravy.

Pro pracovníky celní správy byly proto plánovány přípravné kvalifikační programy, celní vzdělávací programy, vzdělávací programy k vykonání úřednické a služební zkoušky, manažerské vzdělávací programy a ostatní programy.

V tomto období také dochází k zavádění nových technologií zpracování dat. Jedná se o zcela nové systémy, které umožňují výměnu dat mezi jednotlivými státy Společenství a to na základě stanovených standardů. Tyto systémy podstatným způsobem mění zaběhnuté a naučené postupy pracovníků. Asi největší změna spočívala v tom, že elektronická data obsažená v systému jsou nadřazená datům uvedeným na papírových dokladech. To klade zvýšené nároky na obsluhu a to zejména v oblasti stanovených technologických postupů a přesnosti zadávaných údajů do systému.

Finanční náročnost takto pojatého systému vzdělávání otevřela otázku jeho přehodnocení s poukázáním na nutnost aplikovat a využít nové moderní prostředky výuky. Jednalo se zejména o e-learning. Ačkoliv tento je náročný na technickou vybavenost a dostupnost výpočetní techniky pro potřeby všem pracovníkům, tak už v této době měla celní správa veškeré technické předpoklady pro jeho úspěšný provoz. Nejenže bylo samozřejmostí on-line spojení se všemi celními úřady v rámci vnitřní sítě, ale také přístup na otevřené zdroje nečinil žádný problém, pokud byly schválené.

Získané zkušenosti z tohoto pilotního provozu měly být použity pro vytvoření a spuštění Virtuální celní akademie, která by umožnila přístup pracovníkům do celého systému e-learningu. Bohužel musím konstatovat, že tohoto záměru nebylo dosaženo v požadovaném rozsahu.

Samotné silné a slabé stránky tohoto konceptu vzdělávání byly zohledněny v nové koncepci „Vyhodnocení systému profesní přípravy zaměstnanců Celní správy ČR a Koncepce profesní přípravy zaměstnanců Celní správy ČR na období 2007-2009“ [Interní zdroj - KPPZ CS ČR 2007 - 2009].

V dokumentu je konstatováno, že původní koncept vzdělávání naplnil cíle zejména v oblasti odborné a profesní přípravy, jakož i přípravy odpovídající funkčnímu zařazení zboží. Jako slabé stránky se však jeví problémy související se zabezpečením lektorů, technických pomůcek a využití nových technologií v procesu vzdělávání.

Takto zpracovávaný materiál byl však podroben kritice, a to zejména ze strany celních ředitelství, které poukazovaly na neefektivnost vzdělávacích krátkodobých akcí. Jednalo se o jednodenní školení a workshopy, které organizovaly jednotlivé odborné útvary Generálního ředitelství cel a to v přímo v jeho sídle. Z důvodu dopravní dosažitelnosti byly akce zahajovány zpravidla mezi devátou a desátou hodinnou ránní, přičemž se končovalo kolem nebo krátce po poledni. Pakliže zvážíme, že v této době existuje něco málo kolem stovky

celních úřadů, tak náklady na dopravu tvoří nezanedbatelnou finanční částku [Interní zdroj - KPPZ CS ČR 2007 - 2009].

Druhým kritizovaným typem akcí pak byly krátkodobé školení nepřesahující dva dny, které byly organizované ve vzdělávacích zařízeních celní správy. Zde byla kritizována zejména organizační část a to vzhledem k času zahájení vzdělávání. První vyučovací hodina byla zpravidla zahajována mezi třináctou a čtrnáctou hodinou a končilo se druhý den kolem poledne [Interní zdroj - KPPZ CS ČR 2007 - 2009].

Dále bylo konstatováno, že se nedaří realizovat nový trend výuky - e-learning. Jako obhájba byl použit argument, že doposud nebyl vytvořen odpovídající řídicí systém, který je nezbytně nutný pro jeho provozování, přičemž tento vyžaduje nemalé investiční prostředky [Interní zdroj - KPPZ CS ČR 2007 - 2009].

A v neposlední řadě bylo upozorněno na problém úrovně školicích pracovníků z lektorského sboru. U některých se začíná projevovat nedostatek nových praktických zkušeností s probíranou problematikou. S tím také souvisí i používání technických pomůcek jako jsou dataprojektory, názorné simulace činností, využívání výpočetní techniky a podobně. Ačkoliv tuto kritiku nelze plošně paušalizovat přesto při zpětné analýze výsledků některých vzdělávacích akcí byl tento trend potvrzen [Interní zdroj - KPPZ CS ČR 2007 - 2009].

Po analýze byly definovány cíle pro další období v souladu s novými a nově aktualizovanými právními předpisy. V rámci profesní přípravy se nově vzdělávání členů na odbornou přípravu (tato se dále dělí na základní a speciální odbornou přípravu), služební a všeobecnou přípravu (tato je tvořena vstupním vzděláním, jazykovou přípravou, manažerské vzdělávání a ostatní vzdělávání). Prioritní pro tuto modifikovanou koncepci je jazyková příprava a to s ohledem na předsednictví v Radě EU, manažerská příprava, a opět realizace Virtuální celní akademie [Interní zdroj - KPPZ CS ČR 2007-2009].

Žádný systém vzdělávání není dokonalý. Proto i tento si prošel vývojem od „dětských nemocí“ přes „zrání“ až k dnešnímu stavu. V procesu „zrání“ byly aplikovány poznatky, podmínky, podněty jak od jednotlivých pracovníků, tak i podněty a nové trendy v této oblasti. Mimořádná pozornost byla zaměřena na vyučovací metody a použití nových technických prostředků výuky.

Cílem bylo dosažení aktivního přístupu školených pracovníků spolu s aktivním přístupem lektora a osvojení si nových technologických trendů vzdělávání. Tento přístup zajišťuje vzájemnou informovanost a předávání si aktuálních poznatků a zkušeností, zvyšuje počítačovou gramotnost s nezanedbatelným snížením finančních nákladů.

Shrme-li stav systému vzdělávání z dnešního pohledu, lze konstatovat, že tento systém plní svou úlohu, je dynamický a životaschopný, odzkoušený v praxi, kde se osvědčil. Jeho dynamičnost umožňuje pružně reagovat na nové trendy, při zachování zavedených vzdělávacích forem přípravy. Nutno však zdůraznit, že jedním z rozhodujících faktorů a účinností systému je samotný výběr lektorů. Jako nedostatek se stále jeví nedostatečný rozsah využití e-learningu jako jednoho z velmi dynamických systémů vzdělávání.

### **3.2 Organizační struktura Celní správy ČR**

Celní správa České republiky je správním úřadem pověřeným plněním úkolů v oblasti celnictví a správě daní a poplatků, kdy působnost je vymezená zejména celním zákonem. Také vykonává i další činnosti, které jsou stanoveny zvláštními právními předpisy. Jedná se zejména o ochranu společenských zájmů, ochranu spotřebitelů, kulturního dědictví, potírání obchodní podvody a také bojuje proti organizovanému zločinu při pašování psychotropních látek a stimulantů. Z tohoto částečného výčtu je zřejmé, že hlavním úkolem je ochrana ekonomických zájmů.

K dnešnímu datu je tvořena třístupňovým systémem řízení. Generální ředitelství cel (dále jen „GŘC“) se sídlem v Praze řídí a koordinuje činnost osmi Celních ředitelství (dále jen „ČŘ“) a tyto zase řídí a kontrolují celkem 54 Celních úřadů (dále jen „CÚ“), které mohou mít ještě pobočky.

Zjednodušeně se tyto správní úřady dají vydefinovat takto:

- Generální ředitelství cel – řídí, kontroluje, koordinuje a vytváří podmínky pro řádný výkon podřízených složek v rozsahu stanoveném příslušnou právní normou. Kromě jiných činností také zajišťuje speciální vzdělávání pro své potřeby. Schéma organizačního uspořádání [Příloha 1].
- Celní ředitelství – vykonávají kontrolní, řídicí, analytickou a metodickou činnost u CÚ spadajících do jejich územní působnosti a jsou podřízeny GŘC. I zde je v příloze k dispozici schematické organizační uspořádání [Příloha 2].



- Celní úřady - jsou to správní úřady, které svou činností fakticky zajišťují výběr peněžních pohledávek, které jsou spojeny s dovozem, vývozem či průvozem zboží přes území České republiky, jakož i statistické a analytické činnosti související s jeho pohybem. Organizační uspořádání [Příloha 3].

Nicméně, stále častěji se setkáváme s názory, že tato třístupňová struktura řízení již neodpovídá požadavkům dnešní doby, zejména pak s ohledem na současný obecný trend zeštíhlování státní správy. Proto jsou předkládány návrhy na jeho změnu. Řešením, které má prozatím největší politickou podporu, je dvoustupňový systém řízení. Tento, pokud bude skutečně aplikován, spustí změny, které se samozřejmě dotknou i systému vzdělávání.

Všechny činnosti vyžadují vzdělané a dobře vyškolené pracovníky. A toto je úkol pro Institut vzdělávání v rámci CS ČR.

### **3.3 Institut vzdělávání v CS**

Každý proces, má-li být úspěšný, musí být řízen. A protože úspěšnost každé moderní organizace závisí zejména na vzdělanosti jejích pracovníků, byl v rámci organizace zřízen odbor 40, který je nedílnou součástí organizační struktury GŘC. Toto organizační uspořádání umožňuje, ba co více, má za povinnost metodicky řídit a vytvářet nezbytné podmínky pro úspěšný proces vzdělávání pracovníků v celé organizaci.

Samotný odbor 40 je tvořen oddělením personálních činností, oddělením organizace a systematizace, oddělením institutu vzdělávání a oddělením zdravotní péče. Toto uspořádání umožňuje efektivní řízení a vzájemnou koordinaci jednotlivých dotčených oddělení tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle vzdělávání, přičemž signalizuje pracovníkům a okolí organizace jeho význam. Už z názvu jednotlivých oddělení vyplývá jejich hlavní předmět činnosti.

Oddělení personálních činností zejména provádí správu interního informačního personálního systému a to včetně veškeré písemné nebo elektronické činnosti související s touto danou problematikou. Kromě dalších činností se také podílí na tvorbě strategií vzdělávání pracovníků organizace. Tuto však nelze vytvářet bez úzké součinnosti s oddělením organizace a systematizace, jehož hlavním úkolem je jednoznačně popsat a vydefinovat požadavky na každou jednotlivou pracovní činnost vykonávanou v organizaci (systematizace). Současně však musí úzce kooperovat s oddělením institutu vzdělávání, které

zaštiťuje samotný proces vzdělávání. Mezi jeho hlavní náplň činnosti například patří:

- Příprava, koordinace a definice činností v oblasti problematiky vzdělávání, zejména odborné přípravy celníků v jejich profesní přípravě včetně střelecké, taktické, fyzické přípravy a ostatních zaměstnanců,
- Analytická činnost v oblasti vzdělávacích potřeb a hledání nových možností efektivního vzdělávání, jakož i vyhodnocuje úspěšnost či neúspěšnost jednotlivých vzdělávacích a výcvikových akcí,
- Zpracovávání požadavků a námětů ke zvýšení kvalifikace a odborné přípravy,
- V souladu se strategickým cílem organizace připravovat a vytvářet plány vzdělávacích akcí organizovaných ve školících a rehabilitačních střediscích,
- Sledování a vyhodnocování nových technologických trendů vzdělávání a na základě dostupných finančních prostředků navrhuje jejich nákup, nebo zajišťuje jejich aplikovatelnost v podmínkách organizace,
- Vykonává administrativní činnosti, jakož i poradenskou, informační službu ve svém rozsahu působnosti,
- Vydávat kvalifikační osvědčení o úspěšném absolvování vzdělávacího programu, výcviku,
- Úzce spolupracovat s externími subjekty zajišťujícími vzdělávání,
- A další činnosti, pokud spadají do jeho působnosti.

Nedílnou součástí této vzájemné kooperace výše zmiňovaných oddělení je bezesporu i oddělení zdravotní péče, které dohlíží a zajišťuje pro pracovníky organizace s ohledem na druh vykonávané činnosti nezbytný servis spočívající zejména v pravidelných zdravotních kontrolách, prevencích proti nemocím z povolání, jakož i vytváření metodik a minimálních požadavků na zdravotní stav jednotlivých systemizovaných míst.

Výsledkem kooperace těchto oddělení, jakož i požadavků vyplývajících z příslušných právních norem lze vazbu mezi personálním oddělením a oddělením institutu vzdělávání rozčlenit dle:

- Stupně celního vzdělání – které je založeno na propracovaném systému kritérií, která jasně vymezují na základě dosaženého celního vzdělání pracovníkům hierarchii funkčních míst v rámci celé organizace. Personální oddělení zajišťuje a organizuje koncepci zaměstnanecké politiky a to ve vztahu buď k pracovníkům, kteří svou činnost vykonávají na základě zákona o služebním poměru, nebo pra-

covníkům, kteří vykonávají pracovní činnost na základě Zákoníku práce. A institut vzdělávání zajišťuje dle požadavku personálního oddělení vzdělávací programy, které umožní dotčeným pracovníkům získat potřebné celní vzdělání.

- Stupně školního vzdělání – které je principiálně založeno na obdobném principu jaký je použit u celního vzdělání jen s tím rozdílem, že hlavním parametrem je stupeň dosaženého školního vzdělání. Činnost personálního oddělení se nemění, ale mění se pozice institutu vzdělávání, který nezajišťuje samotný proces vzdělávání, ale jen vytváří pracovníkům podmínky pro jeho realizaci.

Opět zde do popředí vystupuje vazba mezi personálním oddělením a institutem vzdělávání. Personální útvar musí plánovat a zajišťovat lidské zdroje. Vzhledem ke specifické dané profesi a požadavkům kladeným na pracovníky CS pak institut vzdělávání zajistí jejich další vzdělávání nezbytné pro samotný pracovní či služební výkon. V samotném procesu plánování lidských zdrojů je velkým a skutečně neocenitelným pomocníkem personální informační systém, který poskytuje velice sofistikované informace o jednotlivých pracovnících nebo uchazečích.

### **3.4 Vzdělávání lidských zdrojů, jejich účastníci a cíle**

V současné době se při vzdělávání vychází z koncepce zpracované institutem vzdělávání, zohledňující právní úpravu (nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě). Tato je rozdělena do tří základních oblastí, ačkoliv se předpokládá, že v nejbližší době dojde k jejich redukci.

První oblast je tvořena odbornou přípravou, kdy tato je určena především pro celníky, přičemž pro ostatní zaměstnance je určena jen v omezeném rozsahu a to za předpokladu, že je nezbytná pro výkon pracovní činnosti. Tuto lze dále členit na základní odbornou přípravu a speciální odbornou přípravu [Interní zdroj – SP č. 48/2006].

Základní odborná příprava je ukončena zkouškou v požadovaném rozsahu (10 předmětů) a to v rámci základního celního kurzu. Také speciální odborná příprava je zakončena kombinovanou zkouškou, kterážto je především určena k prohlubování znalostí a odborností jednotlivých děsloužících celníků [Interní zdroj – SP č. 48/2006].

Druhá oblast je určena jen pro celníky a je pojata jako služební příprava (zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů). Jedná se o přípravu, která zajišťuje zdokonalování dovedností, návyku jakož i vědomostí a potřebné fyzické kondice nezbytné pro výkon služby.

Třetí část je vymezena všeobecnou přípravou, která je cíleně zaměřena na vstupní vzdělávání, jazykové a manažerské vzdělávání a ostatní vzdělávání. Mezi ostatní vzdělávací programy patří například Instrukčně metodická příprava nebo rekvalifikace či další [Interní zdroj – SP č. 27/2009].

Proces vzdělávání je realizován ve většině případů formou přímé účasti na vzdělávacím projektu v daném místě a čase. Pracovníci, kteří tento proces musí podstoupit, po absolvování nástupní instruktáže zasílají se souhlasem vedoucího pracovníka písemnou přihlášku na vzdělávací institut. O zařazení je následně účastník vyrozuměn písemnou formou spolu s nezbytnými informacemi vztahujícími se k organizaci a délce vzdělávání. Úspěšné ukončení je završeno složením nižší celní zkoušky a osvědčeno úřední listinou. Tato je povinná pro všechny pracovníky.

Předpokladem složení Odborné celní zkoušky je úspěšné absolvování nižší celní zkoušky. Je určena zejména pro celníky a také ostatní zaměstnance pokud to vyžaduje specifikace místa pro danou funkci. Administrativní postup je shodný s nižší celní zkouškou. V některých případech byla z kapacitních důvodů použita distanční forma vzdělávání.

Pro množinu uchazečů o Vyšší celní zkoušku platí stejná pravidla jako v předcházejícím odstavci. Rozdíl spočívá v individuální formě přípravy s možností konzultací, popřípadě doplněných odborným seminářem. Avšak náplň tohoto vzdělávání se z valné části překrývá s obsahem vzdělávání vyúsťujícím v získání osvědčení odborné celní atestaci. Proto se uvažuje o zrušení vzdělávání v rámci odborné celní atestace, kterážto osvědčuje znalost manažerských principů v rámci celní problematiky. Tato by nově měla být nahrazena jen systémem manažerské přípravy, čímž by zanikla jak odborná celní atestace, tak vyšší celní zkouška.

Tímto pracovník docílil úplného specifického celního vzdělání. Jedná se v podstatě o vertikální proces. Tento proces však neznamená konec vzdělávání. Ba naopak. Nyní nastal čas na jeho udržování a další rozšiřování.

Proces rozšiřování vzdělání a vědomostí se děje prostřednictvím vzdělání a to buď manažerského, jazykového či jiného, které vyžaduje specifika prováděného výkonu daného pracovníka. Zpravidla se jedná o kurzy či semináře.

Při vzdělávání zaměstnanců se vychází z identifikovaných potřeb organizace a v souladu s její strategií. Nedílnou součástí pak je analýza pracovních a služebních míst včetně jejich činností a potřeb zaměstnanců.

Jinou a podle mého názoru nejdůležitější skupinu však tvoří udržování aktuálnosti nabytého vzdělávání či dovedností. V celní správě se děje především samotným studiem nebo prostřednictvím písemných informací, které jsou distribuovány do jednoho centrálního úložiště. Toto obsahuje informace vztahující se k předpisům, nařízením, zákazům, omezením, personálním činnostem atd., které byly v rámci organizace zveřejněny a jenž jsou pro dotčené pracovníky závazné. Tyto však podléhají schvalovacímu procesu, kterýžto pak prodlužuje čas nezbytný pro zveřejnění. Na druhou stranu je tento proces ale nezbytný z důvodu procesní obezřetnosti.

Dalším zdrojem informací je pak elektronická pošta. Tímto způsobem jsou zpravidla distribuovány informace, které nelze v požadovaném čase distribuovat prostřednictvím centrálního úložiště. Jedná se zejména o informace vztahující se k novým verzím software či informace, které nesnesou odkladu.

A nelze také zapomenout na jeden z nejvíce rozšířených informačních kanálů, kterým je intranet či internet. Každý celní úřad, celní ředitelství má své webové stránky, na kterých zveřejňuje informace pro své pracovníky. Objem takto získaných informací může představovat pro organizaci značné riziko a to v tom, že každý jednotlivý pracovník si předmětnou informaci získává sám a to zpravidla na úkor pracovního času, přičemž není možné jednoduchým a nenákladným způsobem ověřit účelnost informace pro výkon.

Pro úplnost je nutno se ještě zmínit o předávání informací prostřednictvím Instrukčně metodické přípravy. Obsahem je zpravidla povinné proškolení pracovníků, které je stanoveno zákonem. Dále se jedná o provozní, procesní problémy, které jsou typické pro daný celní úřad. A především je zaměřeno na předávání si nových poznatků vztahujících se k vykonávané činnosti. Tato forma vzdělávání je pořádána v rámci celního úřadu. Jedná se však o nepříliš populární formu sdělování resp. proškolení pracovníků, která se neseťkává u pracovníků s příliš kladným ohlasem nehledě na skutečnost, že se musí konat opakovaně a to z důvodu zajištění provozních činností.

Posledním a nejméně v současné době využívaným institutem vzdělávání je e-learning. Tento se dnes používá jen v rámci školení bezpečnosti práce, kdy po absolvování kurzu pracovník formou testu získá osvědčení o provedeném školení, které je požadováno právními předpisy.

Je určitě žádoucí mít všeobecně a profesně vzdělané pracovníky. Nicméně ani sebelepší systém vzdělávání není schopen pojmut a reagovat na všechny permanentní změny, které jsou výsledkem činností zejména našich zvolených zákonodárců. V tomto typicky českém nestálém a nepředvídatelném prostředí je největší devizou pro organizaci, pokud pracovník přijme proces vzdělávání jako celoživotní krédo. Zejména pak pro organizaci, která je placena z peněz daňových poplatníků.

Po přečtení této pasáže si pozorný čtenář jistě uvědomí, že v procesu vzdělávání je e-learning na okraji zájmu. Ale tento systém výuky by mohl značně zjednodušit a zefektivnit proces vzdělávání, když máme jednoznačně definované parametry jeho vzdělávání.

Na otázku proč je tento systém na okraji zájmu, když byl deklarován jako jedna z priorit již v konceptu vzdělávání z roku 2004 a následujících let, určitě není jednoduchá odpověď. Proto se pokusím zjistit obecné povědomí o této metodě vzdělávání mezi pracovníky.

### **3.5 Kontrola - zpětná vazba**

Úspěšnost každého vzdělávání je závislá na stupni dosažených nebo osvojených znalostí či návyků, které je účastník schopen aplikovat v běžném pracovním procesu. Proto na konci většiny vzdělávacích akcí jsou účastníci vyzváni, aby osvědčili své nabyté vědomosti a dovednosti. Nejčastěji se to děje prostřednictvím testu nebo ústní zkoušky. Výsledky jsou evidovány v personálním systému a jsou předmětem dalšího analyzování.

Výsledkem tohoto procesu je vyhodnocení úspěšnosti či neúspěšnosti vzdělávací akce. Současně se hledá řešení, které by zvýšilo jeho efektivitu a snížilo vynaložené finanční náklady.

### **3.6 Technické a administrativní zajištění**

Jak již jsem se zmínil v kapitole 3.4, většina vzdělávacích akcí je realizována formou přímé účasti. Tento systém však vyvolá poptávku na samotná vzdělávací zařízení. S ohledem na jejich množství, kapacitu, efektivitu vzdělávacích kapacit je proces korigován.

Každý požadavek na vzdělávací zařízení může být realizován jen na základě schváleného projektu. V rámci schvalovacího řízení musel být stanoven garant, jehož úkolem je zajištění studijních a učebních pomůcek, zajištění a výběr lektorů pro danou problematiku, zajištění zařazení do kalendářního plánu vzdělávání a to včetně nezbytných administrativních činností.

Je-li požadavek schválen, pak dotčené vzdělávací zařízení poskytuje v rámci svých možností veškerý servis jak pro účastníky, tak pro lektory. Jedná se zejména o materiální a technické vybavení, jakož i poskytování ubytování a stravování. [Interní zdroj – SP č. 17/2008]

Pro úplnost zde musím uvést přehled zařízení, které celní správa používá pro vzdělávací účely. Je nutno podotknout, že každé vzdělávací zařízení je spravováno příslušným celním ředitelstvím.

Tab. 3.1 Přehled vzdělávacích zařízení CS ČR

Celní ředitelství	Regionální vzdělávání	Celorepublikové vzdělávání
Brno	Lanžhot	---
České Budějovice	Skočice	---
Hradec Králové	---	Miletín, Slatiňany
Olomouc	Lopeník, Olomouc	---
Ostrava	Dolní Lomná	---
Plzeň	---	---
Praha	Nové Butovice	Jíloviště
Ústí nad Labem	Mezní Louka	---

Zdroj: Interní informace – vlastní zpracování

Ačkoliv používám pojem „vzdělávací střediska“, z hlediska potřeb celní správy se ještě dělí na školicí střediska, která vzhledem k výbavě, dostupnosti zajišťují vzdělávání pracovníků z celé republiky (Celorepublikové vzdělávání) a pak střediska vzdělávací a rehabilitační, které slouží pro potřeby regionálního vzdělávání.

## **4. Analýza zkoumaného problému**

### **4.1 Definování cíle**

Jako zaměstnanec této organizace a vzhledem k vykonávané činnosti každý den řeším problémy, se kterými se dnes a denně potýkají pracovníci rozhodující o propuštění nebo nepropuštění zboží do navrženého režimu, popřípadě s problémy, které jsou na tyto úkony bezprostředně navázány. Součástí těchto úkonů je i evidence a zpracování dat prostřednictvím výpočetní techniky, bez které si dnes tyto činnosti ani nelze představit, neboť množství zpracovávaných informací je velmi objemné a slouží i pro potřeby dalším institucím. Proto je velice důležitá konzistence a správnost takto pořízených dat.

Tak, jak se rychle mění právní normy a ostatní předpisy které v konečném důsledku ovlivňují samotný výrok, tak rychle a pružně musí být uzpůsobován software, který je k tomuto účelu používán. A tento proces vyvolává tlak na vzdělávání jednotlivých aktérů účastnících se tohoto procesu a to bez ohledu na dosažený stupeň vzdělání.

Předmětem tohoto šetření je tedy zjistit názor respondentů vybraného celního úřadu, jak jsou spokojeni se stávajícím systémem vzdělávání a zda jim tento poskytuje dostatečný prostor pro jejich další profesní rozvoj.

Součástí tohoto šetření je i ověření hypotézy, která vyplývá z mé stávající činnosti. Jako zaměstnanec zodpovídající za některé aplikace se při modifikaci nebo zavádění nových aplikací potýkáme s neúměrným množstvím dotazů vztahujících se k jejich funkčnosti. Domnívám se, že tento stav je dán nedostatečnou informovaností pracovníků a nikoliv jejich neochotou se vzdělávat.

A protože organizace se nyní nachází v procesu permanentních změn, přičemž došlo k významnému snížení finančních zdrojů pro oblast vzdělávání, chci zjistit, jaké je povědomí o možnosti e-learningu a zda by tento byl přínosem pro vzdělávání pracovníků.

Výsledek šetření si v žádném případě nenárokuje vyvození dalekosáhlých závěrů v předmětné oblasti vzdělávání.



## 4.2 Základní charakteristika vzorku

Z množiny možných 54 celních útvarů, jsem vybral CÚ Opava, který svou strukturou nezbytných úkonů, obsahem a množstvím zpracovávaných dat pokrývá portfolio procesů, které odpovídají rozsahu vykonávaných každodenních činností jednotlivých celních úřadů. Současně jsem do šetření zapojil i externí celní oddělení CÚ Ostrava (Paskov). Je však samozřejmé, že množstvím zpracovávaných dat se nemohou srovnávat s CÚ v Praze.

Dotazníkového šetření se v konečném důsledku zúčastnilo 25 zaměstnanců CÚ Opava a 7 zaměstnanců externího celního oddělení CÚ Ostrava (Paskov).

## 4.3 Metody výzkumu

Hendl [2005] ve své publikaci popisuje různé metody výzkumu, přičemž samotný výzkum popisuje jako proces, prostřednictvím kterého hledáme odpovědi na vydefinované otázky. Rozlišujeme výzkum základní, tj. takový, který se zpravidla zabývá jen teoretickou částí a aplikovaný výzkum, tj. takový, kdy hledáme odpovědi na definované otázky, které nachází praktické uplatnění v každodenní praxi, přičemž se nejedná o proces výzkumu prováděný v izolovaném prostředí.

První část šetření jsem provedl formou analýzy dostupných dokumentů vztahujících se k procesu vzdělávání v rámci organizace. Jedná se o metodu, která je založena na existenci zejména psaných dokumentů, kterými se jednotlivé zainteresované strany v rámci organizace jsou povinny řídit, nebo prostřednictvím kterých je tato činnost korigována. Tuto metodu jsem zvolil proto, že mi umožňuje analyzovat celý proces vzdělávání a poskytné mi potřebné údaje pro formulaci otázek do dotazníkového šetření [Hendl, 2005].

Jednou z dalších možných metod je i metoda výběrového šetření. Tato umožňuje získat kvantifikovatelná data od dostatečného množství respondentů a to prostřednictvím standardizovaného dotazníku. Hojně je používána pro zjišťování subjektivních názorů respondentů [Hendl, 2005].

Mezi výhody tohoto typu zkoumání problémů patří bezesporu finanční nenáročnost a jednoduchost [Hendl, 2005]. Bohužel, každá metoda má své klady a zápory. Nejinak je tomu i u této metody, neboť celý proces výzkumu může být zmařen nesprávně, nekorektně či nesrozumitelně položenými otázkami. Současně je nutno eliminovat množinu povrchných odpovědí nebo odpovědí z donucení.

Pro samotné dotazníkové šetření lze použít výdobytky dnešní techniky, jako je např. elektronická pošta. Dalším řešením je použití tzv. elektronického dotazníku, který je zveřejněn na intranetu organizace. Tento typ sbírání informací však není a ani nemůže být anonymní, neboť případného respondenta lze identifikovat na základě přístupu z konkrétního počítače. Dále lze bez vědomí uživatele vysledovat, jaký časový úsek předemtné problematice věnoval, kde měnil nebo upravoval odpovědi, apod.. Je však velice efektivní a z hlediska následného vyhodnocování a provádění analýz je pro zpracování bezesporu přínosem.

Vzhledem k výše uvedenému, zvolil jsem formu dotazníku v papírové podobě a to z důvodu zajištění naprosté anonymity respondentů, kteří byli požádáni o sdělení svých názorů. Tato anonymita zaručuje, alespoň dle mého názoru, objektivnost sesbíraných dat a v zásadě potlačuje nedůvěru a otvírá prostor respondentům k vyjádření se k dané problematice v plném rozsahu a to bez obav z reakce nadřízeného či vedení. Toto rozhodnutí se však negativně promítlo do množiny dotazovaných respondentů a to z důvodu jejich dostupnosti.

Dotazníky jsem po dohodě s vedoucími pracovníky rozdál všem přítomným pracovníkům uprostřed pracovní směny a požádal je o jejich vyplnění s tím, že vyplněný dotazník vrátí do připravené schránky bez toho, aby jej ukázali komukoliv jinému, či otázky navzájem konzultovali. Celý proces proběhl v měsíci březnu.

## **4.4 Analýza dokumentů**

### **4.4.1 Analýza interních dokumentů organizace**

V rámci organizace lze dokumenty vztahující se k procesu vzdělávání dohledat na intranetové stránce odboru 40 [Příloha 5]. Informace jsou zde tříděny dle svého zaměření. Můžeme zde dohledat plán vzdělávacích akcí, samotné vnitřní akty pro tuto oblast, jednotlivé typy přípravy, manažerskou a jazykovou přípravu, instrukčně metodické přípravy, podmínky a předpoklady pro složení služební zkoušky. Samozřejmostí jsou i zveřejněné zákonné normy pro danou oblast anebo jejich pasáže, které se k předemtné problematice vztahují. Pro doplnění jsou zde odkazy na stránky zabývající se danou problematikou v rámci státní správy. Část zveřejněného materiálu je k dispozici jako studijní materiál v podobě prezentace v powerpointu. Taktéž je k dispozici v elektronické podobě prostřednictvím E-věstníku.

Veškeré vnitřní předpisy vycházejí z platné stávající právní úpravy jako je zejména „Nařízení vlády č. 506 ze dne 1. září 2004, kterým se stanoví způsob přípravy na služební zkoušku, obsah služební zkoušky, její průběh, hodnocení a ukončení, pro příslušníky ozbrojených sborů,“ nebo „Usnesení vlády České republiky ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542o pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech“ v platném znění. V těchto vnitřních předpisech, metodikách, informacích jsou zohledněny především praktické zkušenosti, obsahují nezbytné potřebné návody jak postupovat v jednotlivých situacích, jakož i sjednocují výklad k některým ustanovením uvedeným v zákonných normách. Mezi současné platné vnitřní akty zejména patří služební předpis (dále jen „SP“) č. 48/2006 - Provádění služební zkoušky v CS ČR, SP č. 2/2008 - kvalifikace a profesní příprava zaměstnanců CS ČR, Vnitřní pokyn (dále jen „VP“) č. 6/2009 - Organizační pokyny k provádění služební zkoušky v r. 2009, VP č. 16/2008 - Odborná příprava zaměstnanců CS ČR, VP č. 17/2008 - Organizace profesní přípravy v CS ČR, VP č. 27/2009 - Všeobecná příprava zaměstnanců CS ČR a další.

Z dostupných a zveřejněných dokladů lze dovodit, že informace, metodiky, jsou pravidelně aktualizovány a to dle nových poznatků či nových skutečností. Tyto změny jsou zveřejňovány jak na intranetové stránce daného odboru, tak v E-vestníku. Domnívám se, že není nutná vyšší míra rozpracovanosti. Avšak četnost změn, zejména jejich následné zveřejňování se děje prostřednictvím dílčích informací nebo formou doplnku. Tento často používaný typ zveřejňování změn dle mého názoru znesnadňuje orientaci koncovým zájemcům a zvyšuje časové nároky na jejich prostudování.

V rámci šetření se mi však nepodařilo dohledat ucelenou metodiku pro proces vzdělávání prostřednictvím e-learningu, ačkoliv je tento opakovaně v materiálech institutu vzdělávání zmiňován (viz. kapitola 3.1). Je však nutno zdůraznit, že na intranetu jsou k dispozici odkazy na jednotlivé vzdělávací programy (Příloha 6), přičemž část z nich je na bázi volného přístupu. Tyto se vztahují zejména k celní problematice. Jedná se např. o EORI (systém identifikace a registrace hospodářských subjektů). Ale ucelený popis e-learningu, co to je, jak pracuje, z čeho vychází, atd. však nikde není přehledně zpracován.

Součástí zkoumání byla také množina dokumentů vztahujících se k procesu vzdělávání na vzdělávacích zařízeních, kteréžto z hlediska organizačního uspořádání spadají do kompetence místně příslušného celního ředitelství. I tyto dokumenty jsou dostupné na intranetu, ale jen místně příslušného celního ředitelství. Většina takovýchto dokumentů vychází z metodiky stanovené Institutem vzdělávání a jen upřesňuje výklad tak, aby byl v souladu s místními podmínkami daného celního ředitelství, nebo upřesňuje příliš obecnou formulací.

#### **4.4.2 Závěr analýzy dokumentů**

Analýzou dokumentů vztahujících se k procesu vzdělávání v organizaci jsem dospěl k závěru, že jejich propracovanost se mi jeví jako dostatečná a není potřeba další míra její rozpracovanosti. Ve všech je zohledněna jejich návaznost na organizační uspořádání. Hlavní směry vzdělávání, jakož požadavky, podmínky, kritéria jsou jasně stanoveny a jsou závazné pro všechny účastníky tohoto procesu. Jistá variabilita je ponechána jen v případě vzdělávání na místní úrovni, kdy tento požadavek je dán samotným charakterem vzdělávání a místními podmínkami.

Jako nedostatek však vidím problém nedostatečné a ucelené informace o systému e-learningu na intranetové stránce odboru 40. Další nedostatek spatřuji v tom, že neexistují přímé odkazy (linky) z intranetové stránky odboru 40 na metodiky vztahující se k procesu vzdělávání, která si zpracovala jednotlivá celní ředitelství.

Velice problematickou se mi jeví otázka finančního zabezpečení procesu vzdělávání. V současné době a s výhledem na další léta a s ohledem na stav veřejných financí je dnes už zřejmé, že těchto prostředků bude nedostatek. Proto se budou muset hledat nové formy, metody vzdělávání, resp. hledat cesty k jejich efektivnějšímu využívání a bude s největší pravděpodobností docházet i k samotné redukci vzdělávacích aktivit.

Taktéž stále nedorozšířená otázka resp. nezodpovězená otázka přechodu na dvoustupňový systém řízení, nebo otázka sloučení s jinou institucí vyvolá nejistotu v požadavcích na lidské zdroje a je velmi těžko odhadovatelný další vývoj, což vnáší další nestabilní prvek do systému vzdělávání.

## 4.5 Analýza dat z dotazníkového šetření

Respondenti byli dotázáni na informace vztahující se k systému vzdělávání v rámci své organizace. Dotazník je rozdělen do více okruhů a jeden okruh je čistě věnován statistickým identifikátorům respondentů, kteří se šetření zúčastnili. Vyhodnocení jednotlivých položených otázek z dotazníkového šetření je zpracováno formou tabulky s písemným komentářem. V některých případech jsem použil i grafického vyobrazení a to z důvodu názornosti.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo za CÚ Opava 25 zaměstnanců z aktuálně přítomných 31 zaměstnanců, což představuje 80,5%. Za externí celní oddělení CÚ Ostrava (Paskov) se šetření zúčastnilo 7 zaměstnanců, tj. 87,5% z celkového počtu 8 stálých zaměstnanců.

### 4.5.1 Kategorizace respondentů

Pro účely šetření bylo nutné kategorizovat jednotlivé respondenty. Proto dotazník obsahoval otázky, které zjišťovaly pohlaví, věkovou skupinu, nejvyšší dosažené školní vzdělání, typ pracovního vztahu, dosažené celní vzdělání a délku pracovně právního vztahu.

Tab. 4.1 Kategorizace respondentů – dle pohlaví

Varianty	MUŽ	ŽENA
Absolutní četnost	26	6
Relativní četnost %	81,25	18,75

Zdroj: Výsledek empirického šetření

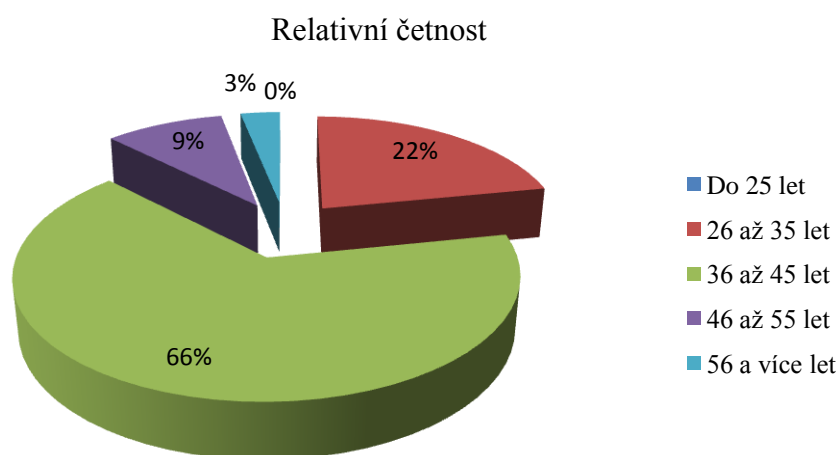
Ženy jsou zastoupeny méně, než 20%. To v podstatě znamená, že ženy jsou zastoupeny v poměru 1:5. Tato skutečnost je důsledkem personální politiky vedené v 90. letech minulého století, kdy bylo potřeba v relativně krátkém časovém úseku zajistit dostatečné množství lidských zdrojů. Vzhledem k charakteru vykonávané činnosti, její náročnosti a spojenými riziky nebyla předmětem zájmu ženského pohlaví, ačkoliv se personalisté snažili prostřednictvím otevřených zdrojů oslovit co největší okruh populace. Svou roli zde také sehrál obecný negativní postoj veřejnosti k této profesi a nové možnosti, které nabízela nová demokracie.

Tab. 4.2 Kategorizace respondentů – dle věku respondentů.

Varianty	Do 25 let	26 až 35 let	36 až 45 let	46 až 55 let	56 a více let
Absolutní četnost	0	7	21	3	1
Relativní četnost %	0,00	21,88	65,63	9,38	3,13

Zdroj: Výsledek empirického šetření

Graf 4.1 Kategorizace respondentů podle věku



Zdroj: Výsledek empirického šetření

Z dat je zřejmé, že největší skupinu (více než 65%) tvoří respondenti ve věku 36 až 45 let. Tato skutečnost odpovídá rozsáhlému náboru v 90. letech minulého století. Následuje skupina respondentů ve věku 26 až 35 let s 22% podílem. Zde se projevila postupná restrikce až zastavení náboru nových zaměstnanců. Jedná se o skupinu, která pokrývá přirozenou fluktuaci zaměstnanců. Další skupinu tvoří respondenti mezi 46 až 55 léty, na kterou navazuje skupina respondentů nad 56 let. Procentuální zastoupení je důsledkem postupné restrukturalizace organizace a zejména nových požadavků, které jsou kladeny na lidské zdroje. Jednalo se zejména o zavádění nových technologií zpracování dat prostřednictvím výpočetní techniky, kterým byl podmíněn vstup ČR do EU. Vzhledem ke geografické poloze ČR, vstupem do EU došlo k významné redukci existujících CÚ, což vyvolalo tlak na snížení lidských zdrojů. Tyto okolnosti spolu s pro ně výhodným finančním zabezpečením přiměly většinu těchto pracovníků k odchodu.

Tab. 4.3 Kategorizace respondentů – dle dosaženého školního vzdělání

Varianty	Úplné středoškolské vzdělání	Vysokoškolské vzdělání
Absolutní četnost	23	9
Relativní četnost %	71,88	28,13

Zdroj: Výsledek empirického šetření

Z šetření vyplynulo, že vysokoškolský vzdělání respondenti činí více než 28% respondentů. Nejvíce respondentů je však s úplným středoškolským vzděláním a to více než 71%. Tento přívětivý stav je dán požadavkem personálního oddělení, které stanovilo jako jednu z podmínek pro uzavření pracovně právního vztahu nutnost úplného středoškolského vzdělání. Pokud se jednalo o pracovníky, se kterými byl pracovně právní vztah uzavřen před nastavením těchto podmínek, pak tito byli vyzváni, aby si ve stanovené lhůtě předmětné vzdělání doplnili. Nesplnění tohoto legitimního požadavku mělo za následek rozvázání pracovního poměru ze strany organizace.

Tab. 4.4 Kategorizace respondentů – dle typu pracovního poměru

Varianty	Celník	Civilní zaměstnanec
Absolutní četnost	26	6
Relativní četnost %	81,25	18,75

Zdroj: Výsledek empirického šetření

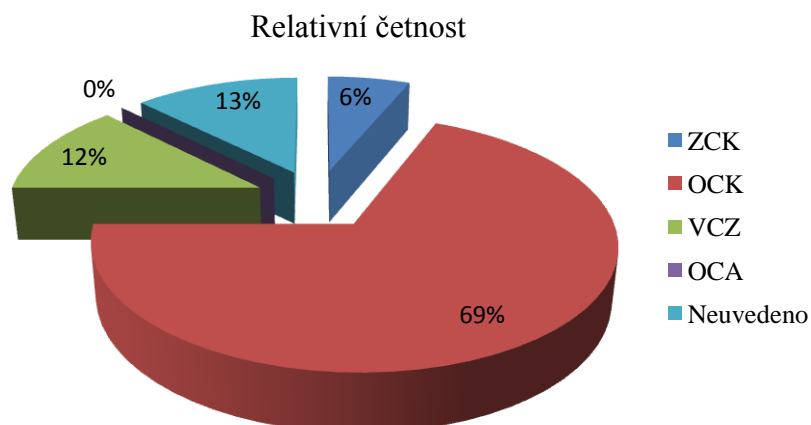
Je evidentní, že civilní zaměstnanci tvoří necelých 19% respondentů (zaměstnanců) celního úřadu. Tento poměr je dán povahou vykonávaných činností.

Tab. 4.5 Kategorizace respondentů – dle dosaženého celního vzdělání

Varianty	ZCK	OCK	VCZ	OCA	Neuvedeno
Absolutní četnost	2	22	4	0	4
Relativní četnost %	6,25	68,75	12,50	0,00	12,50

Zdroj: Výsledek empirického šetření

Graf 4.2 Kategorizace respondentů dle dosaženého celního vzdělání



Zdroj: Výsledek empirického šetření

Z dat je zřejmé, že méně než 13% respondentů neuvedlo žádné vzdělání z nabízené množiny vzdělávání. Naproti tomu jen 6% respondentů stále absolvovalo jen ZCK, což odpovídá 1/3 civilních zaměstnanců. Jedná se o skupinu, která ještě toto vzdělání neabsolvovala nebo vykonává takový rozsah činnosti, kde celní vzdělání není požadováno. Naproti tomu OCK absolvovalo více než 68% respondentů, přičemž necelých 13% absolvovalo VCZ nemluvě o tom, že zde není ani jeden pracovník s odbornou celní atestací. Při hodnocení indicie o odborné celní atestaci je však nutno brát na zřetel skutečnost, že tento typ vzdělávání vznikl v relativně nedávné době. Před jejím zavedením bylo nejvyšším celním vzděláním složení vyšší celní zkoušky, přičemž rozsah znalostí a vědomostí je z hlediska celního vzdělání na stejné úrovni. Pracovníci, kteří úspěšně absolvovali vyšší celní zkoušku, pak nemuseli absolvovat odbornou celní atestaci. Avšak z porovnání délky pracovního poměru a věku jednotlivých respondentů s dosaženým celním vzděláním je zřejmá nechuť absolvovat a tak dosáhnout úplného celního vzdělání. Tento faktor je zejména dán nepotřebností tohoto vzdělání, pokud se nejedná o vedoucí funkci. A vzhledem k relativně stejnému věkovému spektru (viz. následující tabulka) respondentů jsou tyto funkční místa obsazeny a není velký předpoklad ke změně. Krom toho zde působí další faktor a to je často zmiňovaný přechod na dvoustupňové řízení, čímž by mělo opět dojít ke snížení počtu vedoucích pracovníků.



Tab. 4.6 Kategorizace respondentů – dle délky pracovního poměru

Varianty	Od 11 do 15 let	Od 16 do 20 let	Nad 21 let
Absolutní četnost	9	20	3
Relativní četnost %	28,13	62,50	9,38

Zdroj: Výsledek empirického šetření

Největší množina respondentů pracuje u organizace od 16 do 20 let. Následuje množina respondentů od 11 do 15 let, která v relativní četnosti představuje více než 28%. Poslední množinu respondentů vyjádřenou relativní četností více než 9 % tvoří respondenti s délkou pracovně právního vztahu nad 21 let. V rámci zkoumaného vzorku se nenašel žádný respondent s délkou pracovního poměru spadající do skupiny do 5 let a ani do skupiny do 10 let. Tato kategorizace respondentů odpovídá personální politice organizace z konce minulého století. Všichni respondenti jsou ustálenými zaměstnanci. Tato skutečnost je zejména výhodná pro další plánování lidských zdrojů. Na druhou stranu však takovíto respondenti mají zažité určité návyky a stereotypy, které se mohou v negativním světle ukázat v okamžiku její restrukturalizace, nehledě na skutečnost, že v případě ukončení pracovně právního vztahu bude pro ně těžké se přizpůsobit novým podmínkám na trhu práce resp. na něm uspět. Vědomi si těchto okolností pak budou činit takové úkony, které jim umožní přetrvat v organizaci po co nejdelší dobu, což se může negativně projevit v mezilidských vztazích.

#### 4.5.2 Zodpovězení dílčích výzkumných otázek

Respondenti postupně odpovídali na množinu otázek, které umožní dovodit spokojenost se systémem vzdělávání a jejich dalšího profesního rozvoje.

Tab. 4.7 Zobrazuje poměr odpovědí na otázku č.1: Jste seznámen(a) se systémem vzdělávání v rámci organizace?

Varianty	ANO	NE	Nezajímá mne to	Nebyl zodpovězen
Absolutní četnost	27	4	0	1
Relativní četnost %	84,38	12,50	0	3,13

Zdroj: Výsledek empirického šetření

Zájmem organizace je vzdělávat lidské zdroje. Nezbytným předpokladem je aktivní účast každého jednotlivce na daném procesu. Samotná povinnost vzdělávat se a prohlubovat své znalosti a dovednosti je stanovená interní metodikou. Proto je zarážející skutečnost, že jen 85% respondentů uvedlo, že jsou seznámeni se systémem vzdělávání. Větší část zbylých respondentů (více, než 12%) uvedla, že nemá potřebné informace a v tento okamžik je irelevantní z jakého důvodu.

Dle mého názoru a na základě provedeného šetření dokumentů (viz. kapitola 4.4.2) jsem ale dospěl k závěru, že tento stav neodpovídá skutečnosti, neboť předmětné informace a dokumenty jsou k dispozici všem pracovníkům organizace. I když je zde přípustná námitka, že samotná struktura dokumentů může být někdy nepřehledná nebo jejich dohledání vyžaduje zvýšené úsilí.

Poslední skupinu tvoří respondenti, kteří předmětnou otázku nezodpověděli. Vzhledem k její vyčíslené absolutní četnosti (jednalo se o jednoho respondenta) představuje tento, dle mého názoru, přípustnou statistickou odchylku.

Shrnutí: V tomto případě lze konstatovat, že povědomost o systému vzdělávání mezi respondenty je na dostatečné úrovni a nevytváří negativní překážky pro další vzdělávání pracovníků organizace. Povědomost lze zvýšit zpřehledněním informací na intranetové stránce daného odboru nebo bližší specifikací klíčového slova či slovního spojení, podle kterého lze předmětnou informaci dohledat v E-vestníku.

Tab. 4.8 Četnost odpovědí na otázku č. 2: Vykonáváte v současné době nějakou vedoucí funkci?

Varianty	ANO	NE	Nebyl zodpovězen
Absolutní četnost	7	24	1
Relativní četnost %	21,88	75,00	3,13

Zdroj: Výsledek empirického šetření

Z dat vyplývá, že méně než jednu čtvrtinu (to představuje necelých 22%) respondentů tvoří pracovníci, kteří vykonávají nějakou vedoucí činnost. Zbylá množina je tvořena výkonnými pracovníky. U předmětné otázky v případě jednoho dotazníku nebyla zatržena žádná z nabízených variant. Proto je tento údaj pro dané šetření irelevantní.

Tab. 4.9 Četnost odpovědí na otázku č. 3: Účastnil(a) jste se v tomto nebo předcházejícím roce nějakého vzdělávání v rámci organizace?

Varianty	ANO	NE	Nedostatek kapacit	Jiný důvod
Absolutní četnost	17	11	3	1
Relativní četnost %	53,13	34,38	9,38	3,13

Zdroj: Výsledek empirického šetření

Pro pracovníky organizace jsou připravovány vzdělávací aktivity převážně související s celní a daňovou problematikou. Jedná se např. o vzdělávání v oblasti celního tarifu a zbožíznalectví, celního hodnocení zboží, daňové exekuce a dražby, správy spotřebních a ekologických daní, trestního prověřování, zpravodajské a kriminalistické analýzy, kontrol elektronického mýtného a spoustu dalších. Vzhledem k velkému rozpětí vykonávaných činností pak ani neudivuje, že procesu vzdělávání se zúčastnilo více jak 53% respondentů a to v relativně krátkém časovém úseku. Z dat je také zřejmé, že necelých 10% respondentů se nemohlo procesu vzdělávání zúčastnit a to z důvodu nedostatečných kapacit. K tomu lze ještě přičíst 3% respondentů, kteří se nemohli zúčastnit z jiného důvodu. Výsledkem je více jak 13% odmítnutých respondentů, kteří se chtěli a měli zájem se vzdělávat.

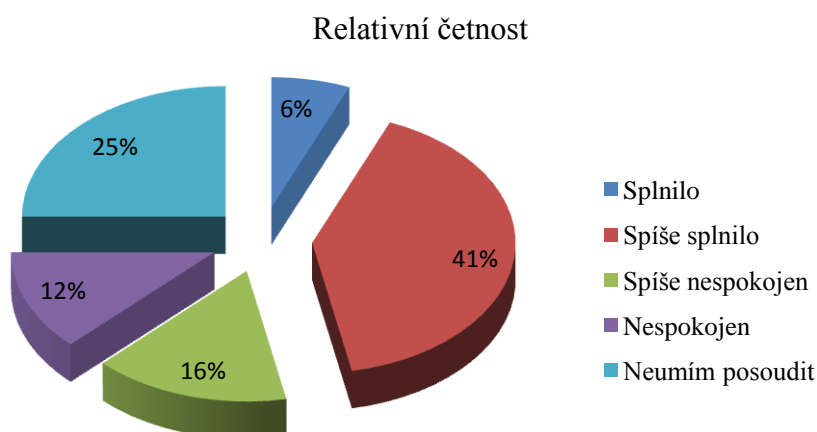
Při posouzení úspěšnosti účasti respondentů na vzdělávání je z dat patrné, že všichni respondenti vykonávající vedoucí funkci se ve sledovaném období účastnili procesu vzdělávání. Prostřednictvím relativní četnosti se jedná o 100% úspěšnost (viz. následující otázka).

Tab. 4.10 Četnost odpovědí na otázku č.4: Jak by jste hodnotil(a) úroveň Vámi absolvovaných vzdělávacích aktivit v tomto nebo minulém roce?

Varianty	Splnilo	Spíše splnilo	Spíše nespokojen	Nespokojen	Neumím posoudit
Absolutní četnost	2	13	5	4	8
Relativní četnost %	6,25	40,63	15,63	12,50	25,00

Zdroj: Výsledek empirického šetření

Graf 4.3 Struktura spokojenosti respondentů s absolvovaným vzděláním



Zdroj: Výsledek empirického šetření

Ze zjištěných dat je zřejmé, že skoro 47% respondentů potvrdilo dostatečnou úroveň vzdělávacích aktivit, přičemž však z této množiny respondentů méně než 7% nemělo žádné výhrady. Avšak více jak 28% respondentů vyjádřilo nespokojenost. Výše projevené nespokojenosti může značně kolísat a to vzhledem ke skutečnosti, že celých 25% respondentů neumělo ohodnotit tuto úroveň.

Zajímavé je hodnocení respondentů vzhledem k zastávané vedoucí funkci. Zde vyjádřilo spíše spokojenost 57% respondentů, resp. vyčísleno v absolutní četnosti to jsou 4 respondenti. Naproti tomu spíše nespokojeno bylo 29% respondentů, resp. vyčísleno v absolutní četnosti se jedná o 2 respondenty. Jeden respondent tj. 14% úroveň neuměl posoudit. Obdobně jsem postupoval i u ostatních respondentů. Skutečně spokojených bylo 8%, to představuje v absolutní četnosti 2 respondenty. Spíše spokojených respondentů bylo 36%, tj. v absolutní četnosti 9 respondentů. Z toho více než 12% bylo nespokojených (v absolutní četnosti se jedná o 3 respondenty). Skutečně nespokojených bylo 28%, což v absolutní četnosti se jedná o 7 respondentů.

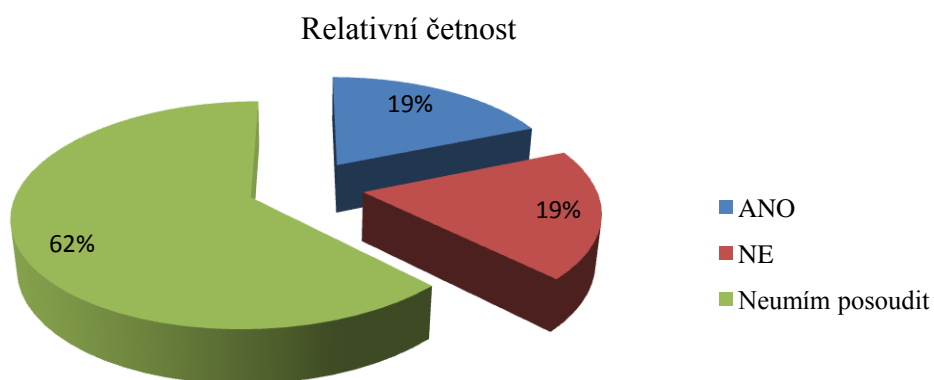
Shrnutí: Získaná data jednoznačně prokázala, že ¼ respondentů z každé sledované skupiny byla s procesem vzdělávání nespokojena nebo spíše nespokojena. Zarážející je také fakt, že 25% respondentů (z hlediska skupiny vedoucích pracovníků to je 14% a u ostatních pracovníků to je 28% respondentů) neumí posoudit samotnou úroveň. Příčiny tohoto nepříznivého poměru však mohou být různé a nelze je bez dalšího šetření jednoznačně identifikovat.

Tab. 4.11 Četnost odpovědí na otázku č. 5: Považujete systém vzdělávání definovaný pro roky 2010 a 2011 vycházející z SPP (2007 – 2009) za dostatečný pro Váš profesní rozvoj a výkon práce v organizaci?

Varianty	ANO	NE	Neumím posoudit
Absolutní četnost	6	6	20
Relativní četnost %	18,75	18,75	62,50

Zdroj: Výsledek empirického šetření

Graf 4.4 Přínos vzdělávání pro respondenty



Zdroj: Výsledek empirického šetření

Výsledné údaje odpovídají odpovědím všech respondentů na danou otázku. Z celkové množiny však 63% respondentů neumělo posoudit takto nadefinovaný přínos vzdělávání pro vykonávanou práci. Zbytek respondentů se vyjádřil buď kladně, nebo záporně. Poměr hlasů je pro obě varianty shodný. Při bližším rozboru a porovnání dat jsem však musel část odpovědí vyřadit, neboť adekvátní odpověď mohl zodpovědět jen respondent, který se předmětného vzdělávání skutečně účastnil. Z celkové množiny 32 respondentů (100% relativní četnost) se jen 17 respondentů (53 % relativní četnost) vzdělávání zúčastnilo. Tímto vznikl nový poměr odpovědí na danou otázku. Kladně odpověděli 2 respondenti (12% relativní četnost), negativně 4 respondenti (24% relativní četnost), a 11 respondentů (64% relativní četnost) opět uvedlo, že přínos neumí posoudit. Je s podivem, že tento názor zastávají respondenti bez ohledu na délku pracovně právního vztahu.

Shrnutí: Z vyjádření respondentů vyplývá, že tento model se jim jeví jako nedostatečný, což je v rozporu s mým předpokladem.

Tab. 4.12 Četnost odpovědí na otázku č. 6: Vámi nabyté vědomosti ze systému vzdělávání jak v rámci profesní tak všeobecné přípravy jsou dostačující pro úspěšný výkon pracovní činnosti?

Varianty	ANO	NE	Neumím posoudit
Absolutní četnost	15	6	11
Relativní četnost %	46,88	18,75	34,38

Zdroj: Výsledek empirického šetření

Jednalo se v podstatě o kontrolní otázku, ve které respondent rovněž hodnotí celý proces vzdělávání a ne jen vzhledem k SPP (2007 – 2009). Skoro polovina respondentů (47%) uvádí, že nabyté vědomosti získané během procesu vzdělávání jsou dostatečné pro úspěšný pracovní výkon. Ale i zde existuje 34% množina respondentů, kteří tuto skutečnost neumí posoudit. Následuje 19% množina respondentů, kteří jsou si pro změnu naprosto jisti, že proces vzdělávání je nedostatečný. Jednoznačný názor mají na danou problematiku respondenti, kteří zastávají vedoucí funkci. Jedná se o 7 respondentů (100%), přičemž z této množiny 4 respondenti (57%) se vyjádřili negativně a 3 respondenti (43%) se vyjádřili pozitivně. Naprosto opačný názor má však množina 14 respondentů (100%) nevykonávající vedoucí funkce, kteří se vyjádřili k předmětné otázce pozitivně nebo negativně. Pozitivně odpovědělo 12 respondentů (86%), negativně 2 respondenti (14%).

Shrnutí: Z rozboru dat vyplývá, že samotný proces vzdělávání je nastaven dobře pro většinu pracovníků. Což potvrzuje můj předpoklad. Pro pracovníky zastávající vedoucí funkce je však tento systém vzdělávání nedostatečný. Porovnáním odpovědi otázky č. 5 a otázky č. 6 byl identifikován problém, který je dán často se měnícími trendy a cíli při vzdělávání organizace, které mohou být pro respondenty nesrozumitelné.

Tab. 4.13 Četnost odpovědí na otázku: č.7: Jaký máte důvod se vzdělávat?

Varianty	Životní styl	Potřeba pro kariéru	Požaduje organizace	Jiný důvod
Absolutní četnost	7	14	9	2
Relativní četnost %	21,88	43,75	28,13	6,25

Zdroj: Výsledek empirického šetření

Tato otázka indikuje obecný stav uvědomění si nutnosti se vzdělávat. Současně se jedná o první otázku, kde respondenti měli možnost vyjádřit svůj názor formou volné odpovědi, pokud zatrhlí poslední možnost (jiný důvod) z předdefinované nabídky.

Zajímavým ukazatelem je skutečnost, že jen necelých 22% respondentů bere proces vzdělávání jako nezbytnou nutnost a proto jej zahrnuli do svého životního stylu. Naproti tomu celých 44% respondentů jako motivační stimul uvádí rozvoj své kariéry. Tento parametr lze také prezentovat jako životní styl, i když zde je pohnutkou ke vzdělávání kariéra. Avšak více jak 28% respondentů se vzdělává na základě požadavku organizace, tj. z donucení. Poslední množinu tvoří respondenti, kteří měli své pohnutky vydefinovat v písemné podobě. K této možnosti se přihlásilo jen 6% respondentů. Tito shodně uvedli, že proces vzdělávání pro ně postrádá smysl, neboť během letošního roku dojde k ukončení pracovně právního vztahu a to z důvodu dosažení věku pro odchod do důchodu.

Shrnutí: Z výše uvedeného je zřejmé, že 66% respondentů si je vědomo nutnosti se neustále vzdělávat a proto těmto respondentům nečiní problémy věnovat určité úsilí a čas tomuto procesu. Dalších 28% respondentů na základě vhodné stimulace ze strany organizace nečiní problém se vzdělávat. Pro organizaci je to velmi pozitivní zjištění. Na jedné straně je prokazatelné, že je dodržován interní předpis o nutnosti se vzdělávat a na druhé straně je statisticky prokázáno, že nadpoloviční většina respondentů bere proces vzdělávání jako naprostou samozřejmost. Lze tedy konstatovat, že pracovníci dané organizace jsou si vědomi nutnosti vzdělávat se a tomuto trendu se přizpůsobili. Tím byl potvrzen můj předpoklad, že lidé se chtějí vzdělávat.

Tab. 4.14 Četnost odpovědí na otázku č. 8: Nabízí Vám organizace dostatečné množství vzdělávacích příležitostí pro Váš další profesní rozvoj?

Varianty	ANO	NE	Jen pro vyvolené
Absolutní četnost	10	9	13
Relativní četnost %	31,25	28,13	40,63

Zdroj: Výsledek empirického šetření

Zde je nutno se pozastavit nad skutečností, že více než 28% respondentů se domnívá, že organizace nevytváří dostatečný prostor pro vzdělávání a další profesní růst zaměstnanců.

K tomu 40% respondentů uvedlo, že proces vzdělávání je do značné míry ovlivněn klientelismem. Tento názor jde napříč celým spektrem respondentů. Pro názornost jsou údaje rozpracovány v tabulce [Tab. 4.15].

Tab. 4.15 Četnost odpovědí na otázku č. 8 s ohledem na postavení v organizaci

Varianty		ANO	NE	Jen pro vyvolené
Vedoucí pracovník	Absolutní četnost	2	2	3
	Relativní četnost %	28,57%	28,57%	42,86%
Pracovník	Absolutní četnost	8	7	10
	Relativní četnost %	32%	28%	40%

Zdroj: Výsledek empirického šetření

Shrnutí: Většina respondentů se domnívá, že organizace strukturou a množstvím vzdělávacích aktivit vytváří dostatečné předpoklady k jejich úspěšnému dalšímu rozvoji. Jako problematické se u 40% respondentů jeví samotná možnost zapojit se do tohoto systému. Nyní je systém nastaven tak, že pracovník se zájmem o určitou problematiku se může sám přihlásit, nebo je vybrán na základě vykonávané činnosti a dalších stanovených podmínek (cílený výběr).

Pokud se pracovník hlásí sám, pak účast je podmíněna pozitivním stanoviskem vedoucího pracovníka. Tato možnost se však vztahuje jen na vybrané vzdělávací akce. A zde může nastat problém, protože vedoucí pracovník musí v první řadě zajistit nezbytné pracovní činnosti a to v potřebném rozsahu, a teprve poté může uvolnit pracovníka na vzdělávací akci. Je nasnadě, že vzdělávání vzhledem k finančním nákladům musí být selektováno.

V této části respondenti odpovídali na otázky souvisejících se vzděláváním v rámci nových technologických změn a to se zaměřením na nejčastěji používaný software.



Tab. 4.16 Četnost odpovědí na otázku č.9: Jaké softwarové aplikace z množiny níže uvedených používáte při výkonu v každodenních pracovních činnostech? Lze zakřížkovat i více odpovědí najednou.

Varianty	NCTS	ECS	ICS	GLZ	ZJP	WDIS	MRN/GR N/SP	KPROT	NE- DOS- TUP NOS T
Absolutní četnost	19	20	15	18	3	11	6	12	8
Relativní četnost %	59	63	47	56	2	43	9	38	25

Zdroj: Výsledek empirického šetření

Do otázky byly zařazeny aplikace, které tvoří základ celého systému sběru a zpracování dat v organizaci v rámci každodenního pracovního procesu. V tabulce je vyjádřena četnost používání jednotlivých aplikací v rámci všech respondentů. Četnost jejich používání je závislá na typu vykonávané činnosti, nicméně, jak je vidět z tabulky, tak většinu aplikací (NCTS, ECS, GLZ, ZJP) využívá více než 50% respondentů každý den. Nejméně využívaná je aplikace „MRN/GRN/SP“ s 19% následována aplikací „NEDOSTUPNOST“ s 25%. Tyto parametry byly dále zpracovány za účelem zjištění souhrnného využití těchto aplikací. Výsledek šetření je zpracován ve formě tabulky [Tab. 4.17].

Tab. 4.17 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 9: Každodenně používané aplikace.

Varianty	Používá alespoň jednu z uvedených aplikací	Používá více než jednu aplikaci	Nepoužívá dané aplikace
Absolutní četnost	6	20	6
Relativní četnost %	18,75	62,50	18,75

Zdroj: Výsledek empirického šetření

Z celkového množství respondentů a uvedené množiny aplikací dále vyplývá, že více než 80% respondentů používá více než jednu aplikaci každý den. Tento procentuální poměr jasně ukazuje, že se jedná o stěžejní aplikace nezbytné pro řádný výkon pracovní činnosti a jejich znalost zásadním způsobem ovlivňuje kvalitu zpracovávaných dat a množství případných dotazů ze strany respondentů.

Shrnutí: Potvrdil se jeden z aspektů, který mě vedl k vyslovení domněnky, že různorodost aplikací je jednou z příčin množících se dotazů od pracovníků.

Tab. 4.18 Četnost odpovědí na otázku č. 10: Domníváte se, že jsou Vám v potřebném rozsahu a včas distribuované informace k novým verzím software – aplikacím uvedeným v předcházejícím bodu.

Varianty	ANO	Spíše NE	NE	Neumí posoudit	Informace nepotřebuje
Absolutní četnost	9	3	4	10	6
Relativní četnost %	28,13	9,38	12,50	31,25	18,75

Zdroj: Výsledek empirického šetření

U této otázky převážil názor respondentů o včasnosti a úplnosti informací. Nicméně více jak 21% respondentů deklarovalo, že informace jsou buďto nedostatečné, nebo se k nim nedostanou v potřebném čase. Očekával bych daleko větší rozdíl než statistických 7%. Tento poměr je však ovlivněn skutečností, že dalších 31% neumí vyvodit relevantní závěr. K tomu je 18% respondentů, kteří dané informace nepotřebují, což je dáno samotným výkonem práce.

Shrnutí: Tento výsledek šetření statisticky vyvrací mou hypotézu, že respondenti jsou nedostatečně informováni i přesto, že 31% respondentů neumí vyvodit relevantní závěr. Avšak 21% neinformovaných proti 28% informovaným respondentům představuje neuspokojivý výsledek.

Tab. 4.19 Četnost odpovědí na otázku č. 11: Kolik času (váš odhad v minutách) musíte věnovat dohledávání informací vztahujícím se k novým verzím software uvedeným v 9. otázce? (Tuto odpověď vyplňte, jen pokud jste v otázce 10. uvedl(a) „NE“).

Varianty	Do 15 minut	Do 30 minut	Více než 30 minut	Nezodpovězeno
Absolutní četnost	4	4	3	21
Relativní četnost %	12,50	12,50	9,38	65,63

Zdroj: Výsledek empirického šetření

Zde došlo k zajímavé situaci, neboť 34% respondentů uvedlo, že informace dohledává. Ale plných 66% respondentů předmětnou otázku nevyplnilo. To by však znamenalo, že nedostatečně informovaných respondentů v předchozí otázce je o 16% více, než kolik skutečně deklarovali v dotazníku.

Shrnutí: Jestliže množina respondentů vyhledávajících informace (34%) přesahuje množinu respondentů, kteří jsou s informacemi spokojeni 28% (Tab. 4.18), pak je však potvrzen jeden z aspektů hypotézy, že informace nejsou v potřebném rozsahu nebo v potřebném čase na správném místě.

Tab. 4.20 Četnost odpovědí na otázku č. 12: Jaký styl distribuce informací by Vám nejvíce vyhovoval?

Varianty	E-vestník	Portál	V aplikaci	Nezodpovězeno
Absolutní četnost	1	8	23	0
Relativní četnost %	3,13	25,00	71,88	0,00

Zdroj: Výsledek empirického šetření

Zde více než 71% respondentů vyjádřilo názor, že informace v rámci aplikace je pro ně nejpreferovanějším řešením. Na druhém místě pak zvítězila distribuce informací prostřednictvím portálu. Pozoruhodné je zjištění, že zavedený distribuční systém informací tzv. E-vestník má jen 3% podporu, přičemž prostřednictvím něho je distribuována většina předpisů, informací, atd., které jsou pro CÚ závazné.

Shrnutí: Respondenti preferují co nejjednodušší cestu k získání informace a to z důvodu její rychlé a jednoduché dosažitelnosti, která je zajištěna v okamžiku spuštění nebo distribuce nové verze.

Tab. 4.21 Četnost odpovědí na otázku č. 13: Součástí každé aplikace je „Nápověda“. Používáte tuto k řešení problémů s aplikací?

Varianty	Používám	Je neaktuální	Je strohá	NE
Absolutní četnost	15	2	8	7
Relativní četnost %	46,88	6,25	25,00	21,88

Zdroj: Výsledek empirického šetření

Ačkoliv v předešlé otázce respondenti uvedli, že preferují informace přímo v aplikaci, pak množina respondentů čítající více než 46% takto distribuované informace skutečně používá. Dalších více než 31% je nespokojeno s jejím obsahem. Celých 22% ji nepoužívá vůbec. Z toho vyplývá, že více než polovina respondentů je nucena problémy řešit jiným způsobem, což se promítá do finančních nákladů.

Shrnutí: Je potvrzena jedna z podmínek mé hypotézy, že strohost nápovědy je jednou z dalších příčin nedostatečné informovanosti jednotlivých respondentů.

Tab. 4.22 Četnost odpovědí na otázku č. 14: Jaký je váš postoj ke spolupráci na odhalování nedostatků k jednotlivým aplikacím?

Varianty	Vadu nahlásím	Pokud mi vadí ve výkonu	Nehlásím, musím si poradit sám	Nehlásím, nemá to smysl
Absolutní četnost	6	21	2	3
Relativní četnost %	18,75	65,63	6,25	9,38

Zdroj: Výsledek empirického šetření

Ze zpracovaných dat lze vyvodit, že jen necelých 19% je ochotno nahlásit chybu softwaru, pokud je mu známa. Celých 65% respondentů spolupracuje jen pokud se jich předmětný problém přímo dotýká, tj. znemožňuje jim samotný výkon práce. A dalších 15% je přesvědčeno, že tyto informace nemá cenu dále distribuovat. Z tohoto šetření přímo číší neochota se podílet na opravě a odhalování chyb v aplikacích. Tyto, ačkoliv jsou před nasazením do ostrého provozu testovány, často obsahují chybu, kterou však nelze hned odstranit z důvodu vzájemné provázanosti jednotlivých systémů.

Shrnutí: Ochota pracovníků podílet se na odhalování chyb je na nízké úrovni, čímž se potvrdil jeden z dílčích předpokladů, které se v konečném důsledku podílí na nežádoucím stavu jednotlivých aplikací a informovanosti respondentů.

Tato poslední množina otázek je zaměřena na obecné povědomí o e-learningu a návrhům na zlepšení vzdělávání v organizaci.

Tab. 4.23 Četnost odpovědí na otázku č. 15: Uvítal(a) byste vzdělávání v organizaci prostřednictvím e-learningu?

Varianty	ANO	NE	Neumím posoudit
Absolutní četnost	12	8	12
Relativní četnost %	37,50	25,00	37,50

Zdroj: Výsledek empirického šetření

Z dat je zřejmý názor na vzdělávání prostřednictvím e-learningu. Sice zde zvítězil pozitivní přístup (38% respondentů), ale je nutno vzít v úvahu, že zde je skoro 38% respondentů, kteří nejsou schopni tento krok vyhodnotit.

Shrnutí: Tato množina nerozhodných respondentů je výsledkem nedostatečné informovanosti respondentů. Je potvrzen předpoklad, že je nutno se této formě vzdělávání věnovat.

Tab. 4.24 Četnost odpovědí na otázku č. 16: Je nesplnění cíle stanoveného v SPP 2007 – 2009 při aplikování e-learningu z Vašeho pohledu překážkou ve zlepšení vzdělávání pracovníků v organizaci?

Varianty	ANO	NE	Neumím posoudit	Nezodpovězeno
Absolutní četnost	4	4	21	3
Relativní četnost %	12,50	12,50	65,63	9,38

Zdroj: Výsledek empirického šetření

Většina respondentů, tj. více než 74% neuměla jednoznačně vydefinovat své stanovisko. Pozoruhodná je shoda v kladných a negativních odpovědích. Tato signalizuje, že rozhodujícím faktorem je samotná zkušenost s tímto systémem. A protože e-learning v podstatě nebyl ve větší míře aplikován, pak se nelze divit výsledku šetření.

Shrnutí: Tento stav je částečně zapříčiněn nedostatečnou informovaností (viz. Tab. 4.23), ale i skutečností, že e-learning nelze v podmínkách organizace aplikovat plošně na všechny vzdělávací projekty. Také tlak a požadavky na zavedení e-learningu asi nepředstavují dostatečně silné stimuly, neboť 53% respondentů [Tab. 4.9] proces vzdělávání absolvovalo přímou účastí v rámci vzdělávací aktivity.

Tab. 4.25 Četnost odpovědí na otázku č. 17: Máte nějaké návrhy pro zlepšení vzdělávání v rámci organizace? (pokud zvolíte ano, pak doplňte vlastními slovy).

Varianty	ANO	NE	Nezájem	Nezodpovězeno
Absolutní četnost	5	15	12	0
Relativní četnost %	15,63	46,88	37,50	0

Zdroj: Výsledek empirického šetření

Jen necelých 16% respondentů přišlo s návrhy, jak zlepšit vzdělávání. Mezi návrhy se objevil požadavek na omezení klientelismu. Dalším podnětem je výtka vztahující se k následnému udržování znalostí v daném oboru a to zejména v účetnictví. Tentýž problém se týká také odborné tematiky a obchodních operací, kdy vzdělávání, pokud probíhá, je určeno jen pro vyvolené (klientelismus). Taktéž je zde požadavek na workshopy, prostřednictvím kterých by se měly řešit konkrétní problémy přímo z praxe. Dalším z požadavků je možnost se seznámit s novou verzí nebo její modifikací ještě před nasazením do ostrého provozu. Naproti tomu 84% respondentů v podstatě nic nechce měnit.

Shrnutí: Na první pohled je zarážející nezájem - možnost něco změnit. Tento trend byl zaznamenán i v případě otázky č. 14. Nejedná se tedy o náhodný jev, ale o postoj určité skupiny respondentů, kteří se domnívají, že aktivita v dané oblasti nemá potřebný přínos. Tento parametr je ale varující, neboť pasivita na straně výkonných zaměstnanců znamená postupný úpadek organizace.

## 5. Návrhy a doporučení

### 5.1 Doporučení pro vzdělávání

Předmětem tohoto šetření je tedy zjistit názor respondentů, jak jsou spokojeni se stávajícím systémem vzdělávání a zda jim tento poskytuje dostatečný prostor pro jejich další profesní rozvoj.

Dílčí shrnutí a jednotlivé výsledky šetření jsou uvedeny v rámci dotčené otázky (viz. kapitola 4.5.2). Z hodnocení vyplynulo, že vzdělávání pracovníků je věnována dostatečná pozornost, přičemž se daří prosazovat trend, kdy celoživotní vzdělávání se stává součástí životního stylu pracovníků, kteří se chtějí vzdělávat a sami vyvíjejí aktivity v tomto směru. Lze tedy říci, že současná organizace má symptomy učící se organizace. Prostřednictvím nastaveného systému vzdělávání je schopna pružně reagovat na nové požadavky, trendy, pravomoci či činnosti vyplývající z permanentních změn jak z okolí tak z vně organizace.

Část respondentů však nebyla spokojená se samotnou úrovní vzdělávání. Nicméně, už v interních materiálech je zmíněno, že úroveň vzdělávacích aktivit je nevyvážená, ale nikde nebylo jmenováno, kterých se to týká. A to je s podivem, neboť předmětný nedostatek musel být identifikován prostřednictvím zpětné vazby. Touto se zjišťuje úroveň a výsledek vzdělávací aktivity. Je však pravdou, že většinou se tak děje jen na závěr vzdělávací akce. Řešením je tedy ověření míry znalostí dané problematiky na začátku vzdělávacího procesu a opětovně na jeho konci. To může zajistit Institut vzdělávání, který připraví podle plánu akce a rozsahu vzdělávacích aktivit příslušné otázky ve spolupráci s jednotlivými lektory. Každý z nich vypracuje část otázek a odpovědí, tyto předá institutu vzdělávání, který ve spolupráci se specialisty na informační technologie vytvoří elektronický dotazník – test. Jeho spuštění bude omezeno jak časově, tak početně a bude obsahovat jednoznačný identifikátor. Školitel spolu s nezávislou osobou (vedoucí školy) jen zajistí, že účastníci tento dotazník vyplní, přičemž obsah odpovědí jednotlivých účastníků jim zůstane neznámý. Vyhodnocení provede nezávislý pracovník institutu vzdělávání prostřednictvím výpočetní techniky. Takto pojatá zpětná vazba poskytne relevantní údaje k odhalení důvodu nespokojenosti respondentů a eliminuje případné zásahy ze strany lektora. Teprve na základě této analýzy lze přijmout potřebná opatření a to včetně případné výměny školitele.

V případě odpovědi na druhou část otázky z provedeného šetření vyplynulo, že organizace poskytuje dostatečné množství příležitostí pro další profesní rozvoj svých pracovníků. Dílčí shrnutí a jednotlivé výsledky šetření jsou taktéž uvedeny v rámci dotčené otázky [Tab. 4.14]. Problematickou se však jeví samotná možnost účastnit se dané vzdělávací aktivity.

V metodice je jednoznačně stanoveno, že CS zajišťuje všem svým pracovníkům podmínky pro jejich soustavné vzdělávání a profesní rozvoj v rámci plnění stanovených úkolů. Mnou položené otázky však neměly za cíl zjistit důvod nespokojeností ale zjistit, zda pracovníci mají dostatečný prostor pro vzdělávání a profesní rozvoj. Což bylo potvrzeno.

Proto, aby bylo možné zjistit a odhalit důvody této nespokojenosti, je nutné provést nové šetření, ale na daleko větším počtu celních úřadů - vzorku respondentů a to opět formou dotazníkového šetření, které poskytuje anonymitu jednotlivým respondentům. Tato je dle mého názoru zásadní pro získání relevantních dat. Šetření by měl zaštitit institut vzdělávání a spolu s personálním oddělením provést jeho vyhodnocení. Výsledek šetření spolu s navrženým řešením zveřejnit na intranetové stránce odboru. Tímto by mohlo dojít ke změně nazírání pracovníků na možnosti se účastnit vzdělávacích aktivit pořádaných organizací.

## **5.2 Doporučení pro hypotézu**

Jedná se o ověření hypotézy založené na nedostatečné informovanosti respondentů, která vede k neúměrnému množství dotazů v okamžiku nasazení nové nebo modifikované verze dotčené aplikace.

Jednotlivá dílčí shrnutí jsou popsána u každé dotčené otázky v předcházející kapitole. Rekapitulací zjistíme, že organizace používá různé aplikace, přičemž informace o jejich modifikacích, změnách či nových funkcnostech jsou k dispozici pod tlačítkem „Nápověda“ jako odkaz na elektronickou publikaci umístěnou na intranetu organizace. Pokud nedojde k modifikaci samotné elektronické publikace, pak je informace zasílána na všechny výkonné složky organizace jiným způsobem. Respondenti však preferují informace uvedené jako součást aplikace (nápovědě), ale s podrobnějšími údaji.

Vycházíme-li z výsledku provedeného šetření, tak respondenti berou proces vzdělávání jako samozřejmý. Proto jsem dospěl k závěru, že nejvhodnějším řešením je využít stávající systém distribuce a jen zajistit větší rozpracovanost informací v samotné elektronické pub-



likaci (náповědě), za což bude zodpovídat garant aplikace. Bez jeho souhlasu nelze povolit její užívání v rámci organizace. Takto budou informace dostupné všem a to ve stanoveném čase a v potřebném rozsahu a bez zbytečných dodatečných nákladů.

V případě ochoty respondentů podílet se na odstraňování chyb aplikací se jedná o dlouhodobý proces. Respondent musí být přesvědčen o tom, že má smysl se na tomto procesu podílet. Řešení spatřuji v samotné motivaci. Jak jsem uvedl v první kapitole, pak máme motivaci pozitivní nebo negativní. Negativní se pro tyto případy nedá použít, neboť by byl respondent sankcionován za chybu někoho druhého a samotný důkazní proces by byl zbytečně náročný. Naopak pozitivní motivace vychází buď z materiální podstaty (peněžní ohodnocení) nebo intelektuální podstaty (veřejné poděkování). A protože každý takovýto podnět – dotaz k aplikaci (a nejen k ní) je evidován, pak je dostačující, aby se informace či peněžní odměna veřejně prezentovala vedoucím pracovníkem. Současně institut vzdělávání zveřejní na intranetu seznam takto oceněných pracovníků.

### **5.3 Doporučení k e-learningu**

Tato poslední množina otázek byla zaměřena na obecné povědomí respondentů o e-learningu a návrhům na zlepšení vzdělávání v organizaci.

Povědomost o systému vzdělávání prostřednictvím e-learningu je na nedostatečné úrovni. Důvody jsou jednoznačné: a to nízká propagační činnost a nedostatek informací k danému tématu. Sjednání nápravy může učinit jen institut vzdělávání, který vypracuje ucelenou informaci o možnostech, přínosech tohoto systému a jeho úskalí. Tuto ucelenou informaci doplní o prezentaci včetně praktických ukázek. Všechny by měly být volně k dispozici na jejich intranetové stránce.

## 6. Závěr

Proces vzdělávání lidských zdrojů je dnes bezpochyby jedním z nejdůležitějších faktorů rozhodujících o úspěšnosti nebo neúspěšnosti organizace na trhu [Armstrong, 2007]. Toto tvrzení bezesporu platí jak pro všechny subjekty, a to bez ohledu na jejich vlastníky či zřizovatele, tak pro jednotlivé lidské zdroje. Proto i v předmětné organizaci byla a je této problematice věnována náležitá pozornost, o čemž svědčí výsledky provedeného šetření.

Cílem diplomové práce bylo zjistit názor respondentů na proces vzdělávání v předmětné organizaci, a zda jim tato poskytuje dostatečný prostor pro jejich profesní rozvoj. Nedílnou součástí šetření bylo ověření hypotézy o nedostatečné informovanosti pracovníků v souvislosti s používáním modifikovaných či nových aplikací, jejich různorodostí, které jsou nezbytné pro řádný výkon pracovní činnosti a zjistit obecné povědomí o možnosti vzdělávání prostřednictvím e-learningu.

Proto hned v úvodu jsem uvedl a specifikoval proces vzdělávání, jeho aspekty a vzájemné provázanosti vycházejí z nastudované odborné literatury. V následné části jsem představil organizaci, její systém vzdělávání, vývoj a současný stav.

K zjištění vytýčených cílů jsem použil metodu analýzy dokumentů organizace a metodu výběrového šetření. Výsledky šetření jsem analyzoval a z důvodu přehlednosti zpracoval do tabulek k jednotlivým otázkám.

Stručně lze deklarovat, že existuje dostatečné povědomí o systému vzdělávání v organizaci. Rozsah a množství vzdělávacích aktivit z větší části pokrývá požadavky pracovníků a proces vzdělávání se stal pro většinu pracovníků naprostou nebo nezbytnou každodenní samozřejmostí. Jedná se o propracovaný a perspektivní systém založený na dlouhodobé tradici a nabytých zkušenostech. Jako výzvu lze interpretovat částečnou nespokojenost s úrovní procesů vzdělávání, kde je ale potřeba provést dodatečné šetření a konkretizovat danou vzdělávací aktivitu nebo dané vzdělávací aktivity, které jsou předmětem kritiky. Také je potřeba vyvrátit nebo odstranit názor respondentů na klientelismus a to větší transparentností při samotném výběru.

V případě hypotézy byl potvrzen předpoklad, že nedostatky jsou zapříčiněny nedostatečnou informovaností respondentů, vyplývající ze strohosti nebo pozdního dodání informací. Tyto nedostatky lze však jednoduchým, nenákladným způsobem a v relativně krátkém časovém úseku odstranit a to tak, že bude upravena „náповěda“ k jednotlivým aplikacím

z hlediska potřeb respondentů a nikoliv tvůrců aplikace. Osvětou mezi respondenty je lze docílit změny postoje k předávání nedostatků aplikací zainteresovaným pracovníkům.

Obecná povědomost o e-learningu jako možnosti vzdělávání nedosahuje v učící se organizaci nijak oslnivého výsledku a je za hranicí mého očekávání. Proto doporučuji zpracovat ucelenou informaci k procesu vzdělávání prostřednictvím e-learningu a vhodným způsobem ji propagovat. Čím dříve tím lépe. Předpokládám, že množství finančních prostředků určených na vzdělávání bude výrazným způsobem pro příští období kráceno s ohledem na neutěšený stav veřejných financí a tím dojde k redukci vzdělávacích aktivit na nezbytně nutnou míru. Jedná se o organizaci financovanou ze státního rozpočtu a v těchto neplatí pravidlo, že finanční prostředky určené pro vzdělávání se krátí jen v tom nejzazším případě.

Předmětné problematice se věnuje mnoho autorů a od konce devadesátých let se těší stále větší pozornosti ze strany zaměstnavatelů. Rozsah práce mi umožnil blíže se seznámit s trendy v této oblasti, osvětlil mi některé zákonitosti a přesvědčil mě o důležitosti významu slovního spojení „vzdělávání v organizaci“. Tyto teoretické poznatky jsem pak aplikoval na samotný proces šetření.

Závěrem tedy mohu konstatovat, že stanovený cíl diplomové práce byl naplněn.

## Seznam použité literatury

### Knihy:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10th ed. Příbram IV: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2nd ed. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: Východiska, metody, cvičení a hry*. 1st ed. Praha: Portál, 2001. 376 s. ISBN 80-7178-479-6.

DĚDINA, J.; OBCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1st ed. Jihlava: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DRUCKER, F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1st ed. [Praha]: Management Press, 2007. 304 s. ISBN 978-80-7261-066-2.

DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1st ed. Ostrava: KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

HARTL, P. *Kompendium pedagogické psychologie dospělých*. 1st ed. Praha: Karolinum, 1999. 231 s. ISBN 80-7184-841-7.

HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat: Analýza a metaanalýza dat*. 2th ed. Praha: Portál, 2006. 583 s. ISBN 80-7367-123-9.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KNOWLES, S. M., et al. *The adult leader: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. 5th ed. Huston: Gulf Publishing Company, 1998. 300 s. ISBN 0-88415-115-8.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. *Marketing management*. 12th ed. Příbram IV: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4th ed. [Praha]: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník: Lidské zdroje*. 1st ed. Praha: Akademie věd České republiky, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PETŘÍKOVÁ, R.; et al. *Lidé v procesech řízení: Multikulturní dimenze podnikání*. 1st ed. [Praha]: Professional Publishing, 2007. 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3.

SALLIS, E., JONES, G. *Knowledge Management in Education: Enhancing Learning & Education*. 1st ed. London: Biddles, 2002. 137 s. ISBN 0-7494-3495-3.

SUCHÁ, J. *Cvičení paměti pro každý věk*. 1st ed. Praha: Portál, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7367-199-0.

SVATOŠ, V., LEBEDA, P. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1st ed. Příbram: Grada Publishing, 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1.

THORNE, K.; PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: Výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. 1st ed. Brno: Computer Press, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1st ed. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1st ed. Jihlava: EKON, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

WALKER, A.J., et al. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1st ed. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

WATTS, G.A. *Careerquake: Policy supports for self-managed careers*. London: Demos. 1997. 38 s.

### **Legislativa:**

Nařízení vlády č. 506, kterým se stanoví způsob přípravy na služební zkoušku, obsah služební zkoušky, její průběh, hodnocení a ukončení

Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě ve znění pozdějších předpisů

Usnesení vlády č. 1542, o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

Zákon č. 13/1993 Sb., Celní zákon, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 361/2002 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů ve znění pozdějších předpisů

### **Časopisy:**

ŠÁLEK, A. *Dvacet let celního školství* In: Clo-Douane, 1988, č.7, s.3

### **www stránky:**

HANUŠOVÁ, M. *Paměť a možnosti jejího zlepšování* [online]. c2006 [cit. 2010-02-10]. Dostupné z.: < [http://etext.czu.cz/img/skripta/64/pef\\_2312-1.pdf](http://etext.czu.cz/img/skripta/64/pef_2312-1.pdf)>.

ZAJACZKOWSKI: *Systém SQ4R*. [online]. c2010, [cit. 2. února 2008]. Dostupné z: < <http://zajaczkowski.org/2008/03/26/system-sq4r/>>

### **Interní zdroje:**

KPPZ CS ČR 2007 – 2009 - Vyhodnocení systému profesní přípravy zaměstnanců Celní správy ČR a Koncepce profesní přípravy zaměstnanců Celní správy ČR na období 2007-2009

KVNOS CS ČR 2004 – 2007 – Koncept vzdělávání v nové organizační struktuře CS

SP č. 2/2008 - Kvalifikace a profesní příprava zaměstnanců Celní správy ČR

SP č. 48/2006 - Provádění služební zkoušky v CS ČR

VP č. 16/2008 - Odborná příprava zaměstnanců Celní správy České republiky

VP č. 17/2008 - Organizace profesní přípravy v CS ČR,

VP č. 27/2009 - Všeobecná příprava zaměstnanců CS ČR

VP č. 6/2009 - Organizační pokyny k provádění služební zkoušky v roce 2009

## Seznam zkratek

CŘ	Celní ředitelství
CÚ	Celní úřad
ČR	Česká republika
ECS	Aplikace „Export Control System“ - systém pro evidování vyváženého zboží z EU
EORI	Jedinečný identifikátor hospodářského subjektu, který je nezbytný pro dovoz, vývoz, průvoz zboží v rámci celního řízení
ERG	Alderferova teorie motivace rozděluje lidské potřeby do tří základních kategorií (E – existenční potřeby, R – vztahové potřeby, G – růstové potřeby)
EU	Evropská unie
E-věstník	Aplikace, která slouží k evidování a dohledání interních nařízení a předpisů organizace
GLZ	Aplikace „Globální záruky“ - systém pro evidování výše alokovaného celního dluhu
GŘC	Generální ředitelství cel
ICS	Aplikace „Import Control System“ - systém evidování zboží dováženého z třetích zemí, tj. mimo území EU
KPROT	Aplikace - kontrolní modul sloužící k evidování výsledku provedené celní kontroly
MRN/GRN/SP	Aplikace „Dotaz na MRN/GRN/SP“ sloužící k ověřování dotazu na stav evidovaného elektronického dokladu
NCTS	Aplikace „New Computerised Transit System“ - systém pro přepravu zboží pod celním dohledem
NEDOSTUPNOST	Aplikace, prostřednictvím které CS ČR informuje o výpadcích, opravách a nedostupnosti aplikací, které ovlivňují elektronickou komunikaci

Obr.	Obrázek
OCA	Odborná celní atestace
OCK	Odborný celní kurz
PQRST	Preview (přehled), Question (otázka), Read (čtení), Self-recitation (opakování), Test (zkouška) - metoda zaměřená na zlepšení schopnosti studovat
SP	Služební předpis
SQ3R	Survey (prohlédnutí), Question (otázky), Read (čtení), Recite/write (recitace/poznámky), Review (zopakování) - metoda pro aktivní pochopení čteného materiálu
SQ4R	Survey (prozkoumej), Question (otázky), Read (čtení), Reflect (zvažuj), Recite (opakuj), Review (shrnutí) – další z metod, která slouží pro cvičení paměti
Tab.	Tabulka
tj.	to je
VCZ	Vyšší celní zkouška
VP	Vnitřní pokyn
WDIS	Stávající aplikace evidence dováženého zboží do ČR, která je postupně nahrazována novými aplikacemi dle standardů EU
ZCK	Základní celní kurz
ZJP	Aplikace „Zjednodušené postupy“ – systém pro evidování povolení vztahujících se k elektronické komunikaci mezi CS ČR a podnikatelskou veřejností
8W	Soubor otázek (kdo, co, čím, kým, do kdy, kde, kolik a jak) sloužící pro zajištění vzdělávání po procesní stránce



## **Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce**

### **Prohlašuji, že**

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše)

V Ostravě dne 28. dubna 2010

-----  
Milan Šařec

Adresa trvalého pobytu studenta:

Dr. Šavrdy 3010, Ostrava 700 30

## **Seznam obrázků:**

Obr. 1. 1 Maslowova teorie hierarchie potřeb .....	14
Obr. 1. 2 Teorie spravedlnosti .....	15
Obr. 1. 3 Cyklus systematického podnikového vzdělávání .....	24

## Seznam tabulek

Tab. 3.1 Přehled vzdělávacích zařízení CS ČR .....	39
Tab. 4.1 Kategorizace respondentů – dle pohlaví .....	45
Tab. 4.2 Kategorizace respondentů – dle věku respondentů. ....	46
Tab. 4.3 Kategorizace respondentů – dle dosaženého školního vzdělání .....	47
Tab. 4.4 Kategorizace respondentů – dle typu pracovního poměru .....	47
Tab. 4.5 Kategorizace respondentů – dle dosaženého celního vzdělání .....	47
Tab. 4.6 Kategorizace respondentů – dle délky pracovního poměru .....	49
Tab. 4.7 Zobrazuje poměr odpovědí na otázku č.1: Jste seznámen(a) se systémem vzdělávání v rámci organizace?.....	49
Tab. 4.8 Četnost odpovědí na otázku č. 2: Vykonáváte v současné době nějakou vedoucí funkci? .....	50
Tab. 4.9 Četnost odpovědí na otázku č. 3: Účastnil(a) jste se v tomto nebo předcházejícím roce nějakého vzdělávání v rámci organizace? .....	51
Tab. 4.10 Četnost odpovědí na otázku č.4: Jak by jste hodnotil(a) úroveň Vámi absolvovaných vzdělávacích aktivit v tomto nebo minulém roce? .....	51
Tab. 4.11 Četnost odpovědí na otázku č. 5: Považujete systém vzdělávání definovaný pro roky 2010 a 2011 vycházející z SPP (2007 – 2009) za dostatečný pro Váš profesní rozvoj a výkon práce v organizaci? .....	53
Tab. 4.12 Četnost odpovědí na otázku č. 6: Vámi nabyté vědomosti ze systému vzdělávání jak v rámci profesní tak všeobecné přípravy jsou dostačující pro úspěšný výkon pracovní činnosti?.....	54
Tab. 4.13 Četnost odpovědí na otázku: č.7: Jaký máte důvod se vzdělávat? .....	54
Tab. 4.14 Četnost odpovědí na otázku č. 8: Nabízí Vám organizace dostatečné množství vzdělávacích příležitostí pro Váš další profesní rozvoj? .....	55
Tab. 4.15 Četnost odpovědí na otázku č. 8 s ohledem na postavení v organizaci.....	56
Tab. 4.16 Četnost odpovědí na otázku č.9: Jaké softwarové aplikace z množiny níže uvedených používáte při výkonu v každodenních pracovních činnostech? Lze zakřížkovat i	

více odpovědí najednou. ....	57
Tab. 4.17 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 9: Každodenně používané aplikace. ....	57
Tab. 4.18 Četnost odpovědí na otázku č. 10: Domníváte se, že jsou Vám v potřebném rozsahu a včas distribuované informace k novým verzím software – aplikacím uvedeným v předcházejícím bodu. ....	58
Tab. 4.19 Četnost odpovědí na otázku č. 11: Kolik času (váš odhad v minutách) musíte věnovat dohledávání informací vztahujícím se k novým verzím software uvedeným v 9. otázce? (Tuto odpověď vyplňte, jen pokud jste v otázce 10. uvedl(a) „NE“). ....	59
Tab. 4.20 Četnost odpovědí na otázku č. 12: Jaký styl distribuce informací by Vám nejvíce vyhovoval? ....	59
Tab. 4.21 Četnost odpovědí na otázku č. 13: Součástí každé aplikace je „Nápověda“. Používáte tuto k řešení problémů s aplikací? ....	60
Tab. 4.22 Četnost odpovědí na otázku č. 14: Jaký je váš postoj ke spolupráci na odhalování nedostatků k jednotlivým aplikacím? ....	60
Tab. 4.23 Četnost odpovědí na otázku č. 15: Uvítal(a) byste vzdělávání v organizaci prostřednictvím e-learningu? ....	61
Tab. 4.24 Četnost odpovědí na otázku č. 16: Je nesplnění cíle stanoveného v SPP 2007 – 2009 při aplikování e-learningu z Vašeho pohledu překážkou ve zlepšení vzdělávání pracovníků v organizaci? ....	61
Tab. 4.25 Četnost odpovědí na otázku č. 17: Máte nějaké návrhy pro zlepšení vzdělávání v rámci organizace? (pokud zvolíte ano, pak doplňte vlastními slovy). ....	62

## **Seznam grafů**

Graf 4.1 Kategorizace respondentů podle věku	46
Graf 4.2 Kategorizace respondentů dle dosaženého celního vzdělání	48
Graf 4.3 Struktura spokojenosti respondentů s absolvovaným vzděláním	52
Graf 4.4 Přínos vzdělávání pro respondenty	53

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Schéma organizačního uspořádání CS ČR

Příloha 2 Schéma organizačního uspořádání celního ředitelství

Příloha 3 Schéma organizačního uspořádání celního úřadu

Příloha 4 Dotazník pro zaměstnance CS ČR – zpracování vlastní

Příloha 5 Přehled dostupné metodiky na intranetu organizace

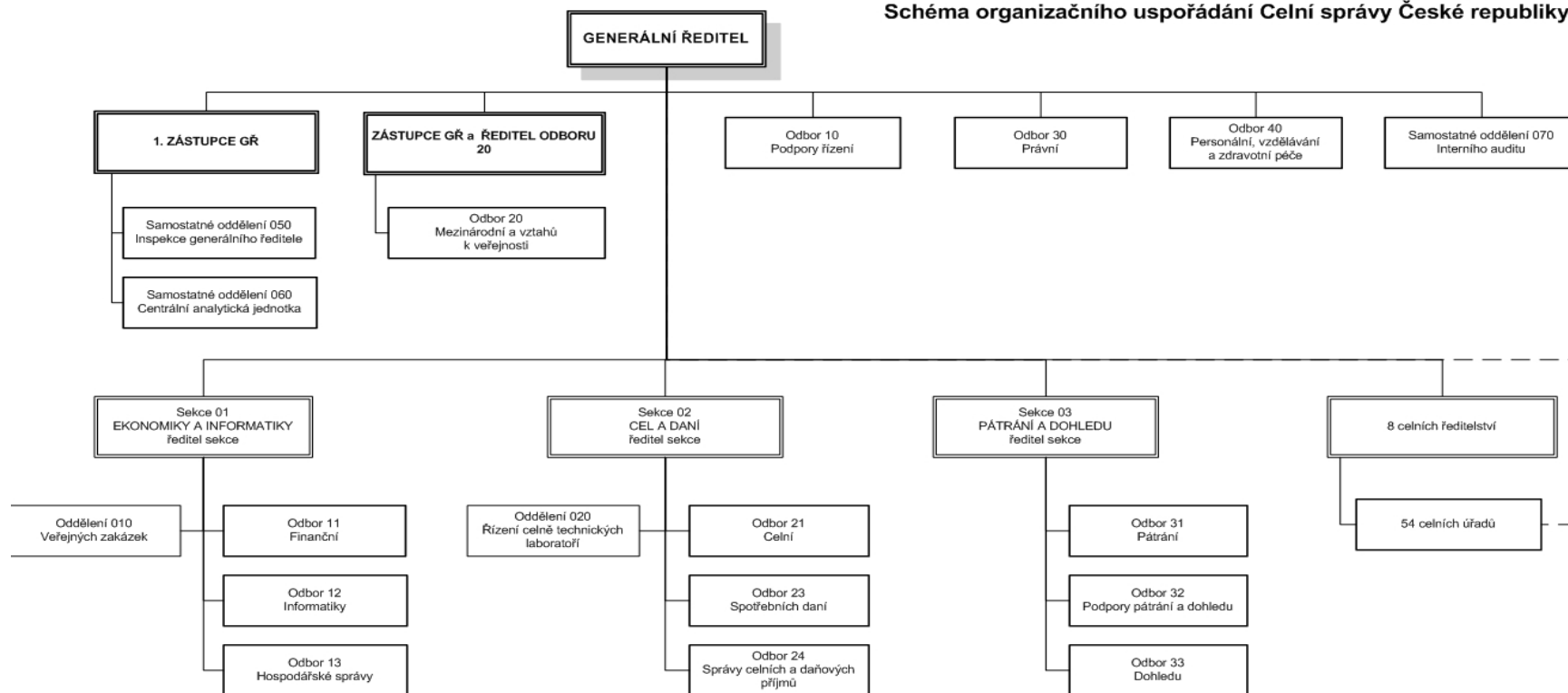
Příloha 6 Přehled e-learningu pro pracovníky CS ČR

## Příloha 1 Schéma organizačního uspořádání CS ČR

Příloha č. 1 k Rozkazu GR č. 47/2007

Příloha č. 1 k Organizačnímu řádu CS ČR

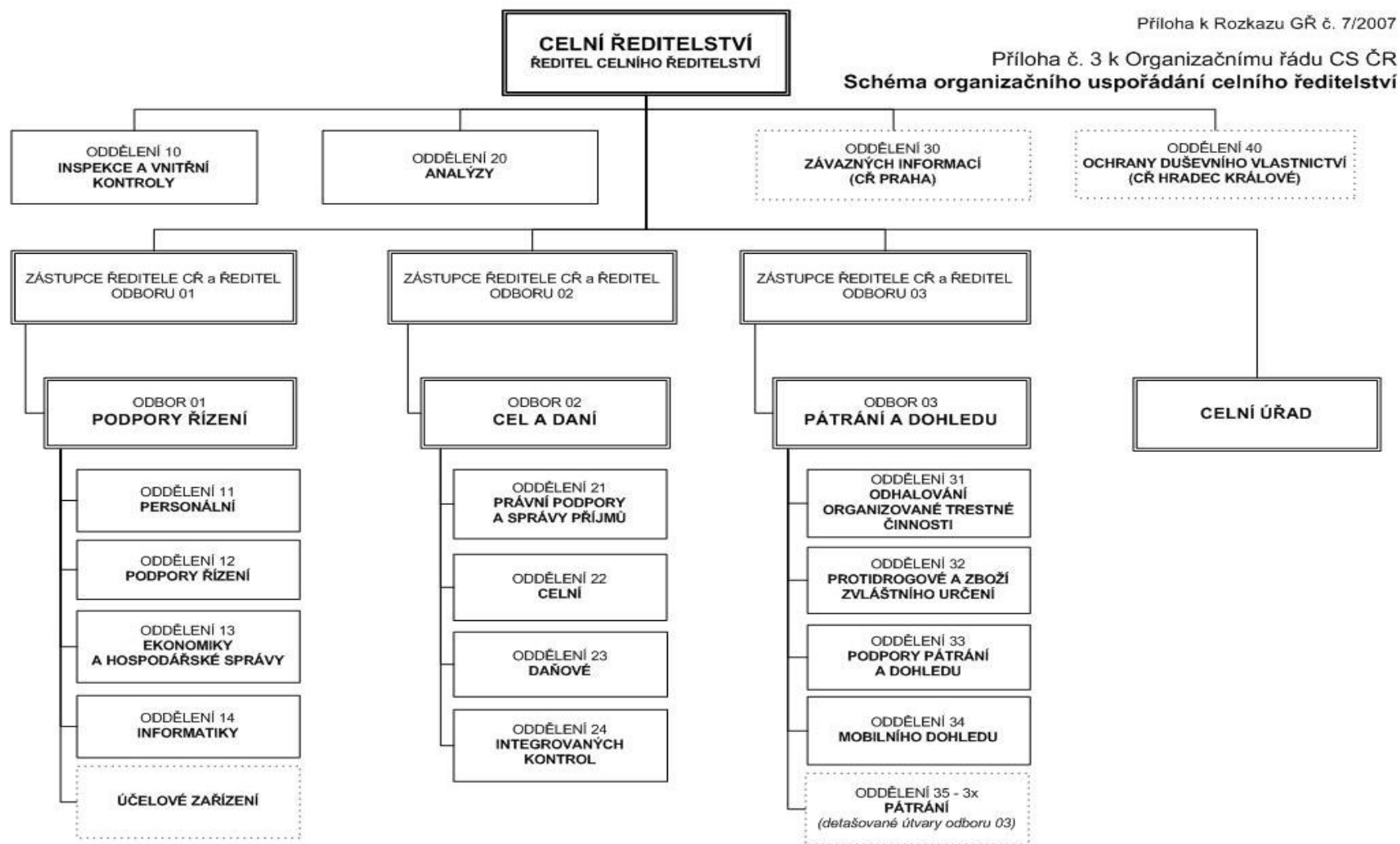
### Schéma organizačního uspořádání Celní správy České republiky k 1.8.2007



hotovo

Zdroj: [http://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/organizacni-struktura/PublishingImages/Pril\\_1\\_zakl.jpg](http://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/organizacni-struktura/PublishingImages/Pril_1_zakl.jpg) ze dne 20.1.2010

Příloha 2 Schéma organizačního uspořádání celního ředitelství



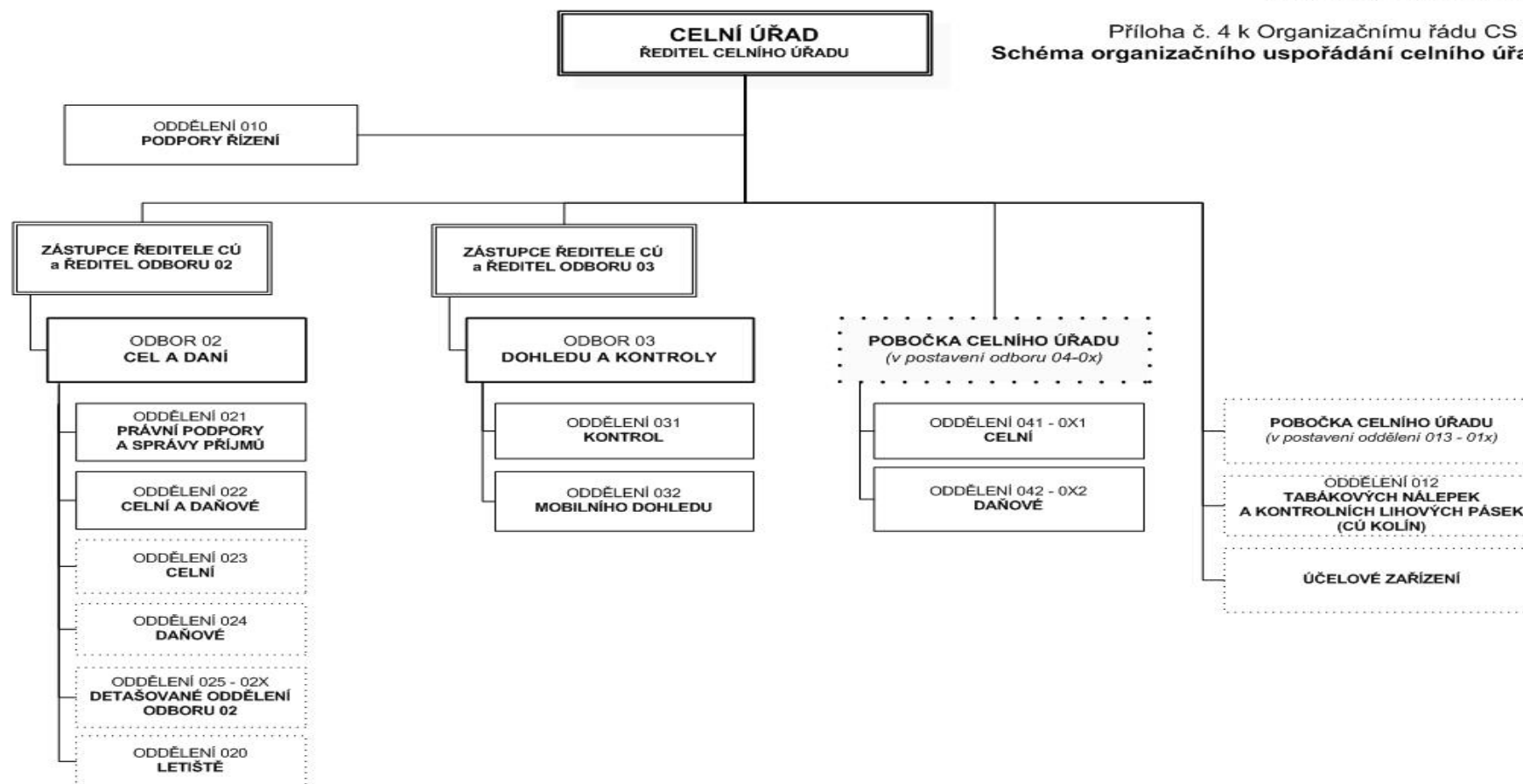
Zdroj: [http://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/organizacni-struktura/PublishingImages/Pril\\_3Ocr.jpg](http://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/organizacni-struktura/PublishingImages/Pril_3Ocr.jpg) ze dne 20.1.2010



Příloha 3 Schéma organizačního uspořádání celního úřadu

Příloha k Rozkazu GR č. 7/2007

Příloha č. 4 k Organizačnímu řádu CS ČR  
Schéma organizačního uspořádání celního úřadu



Zdroj: [http://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/organizacni-struktura/PublishingImages/Pril\\_4Ocu.jpg](http://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/organizacni-struktura/PublishingImages/Pril_4Ocu.jpg) ze dne 20/1/2010

### ***DOTAZNÍK***

Vážené kolegyně, Vážení kolegové,

dovoluji si Vás požádat o chvilku vašeho drahocenného času a zodpovězení níže uvedených otázek ohledně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Cílem mého výzkumu je zjistit zda současný systém vzdělávání pracovníků odpovídá Vaším představám a vytváří potřebné podmínky pro Váš další rozvoj.

Dotazník je tvořen 17 otázkami, které si prosím pozorně přečtete. Na většinu otázek odpovíte tak, že křížek umístíte do příslušného boxu Vámi zvolené odpovědi. Odpovědi neopravujte!! Jde mi o Váš skutečný názor. Proto je dotazník distribuován v písemné formě a respondentovi zajišťuje naprostou anonymitu. Výsledek použiji pro svou diplomovou práci.

Předem děkuji za Vaši vstřícnost Šařec Milan.

**1. Jste seznámen(a) se systémem vzdělávání v rámci organizace?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Tato problematika mne nezajímá

**2. Vykonáváte v současné době nějakou vedoucí funkci?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne

**3. Účastnil(a) jste se v tomto nebo předcházejícím roce nějakého vzdělávání v rámci organizace?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nebylo mi to umožněno z nedostatku kapacitních možností
- ☐ Nebylo mi to umožněno z jiného důvodu

**4. Jak by jste hodnotil(a) úroveň Vámi absolvovaných vzdělávacích aktivit v tomto nebo minulém roce?**

- ☐ Splnilo mé očekávání
- ☐ Byl(a) jsem spíše spokojen(á)
- ☐ Jsem spíše nespokojen(á)
- ☐ Nebyl(a) jsem spokojen(á)
- ☐ Odpověď neumím posoudit

**5. Považujete systém vzdělávání definovaný pro roky 2010 a 2011 vycházející z SPP (2007 – 2009) za dostatečný pro Váš profesní rozvoj a výkon práce v organizaci?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Neumím posoudit

**6. Vámi nabyté vědomosti ze systému vzdělávání jak v rámci profesní tak všeobecné přípravy jsou dostačující pro úspěšný výkon pracovní činnosti?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Neumím posoudit

**7. Jaký máte důvod se vzdělávat?**

- ☐ Je to můj životní styl
  - ☐ Potřebuji to pro svou kariéru
  - ☐ Požaduje to po mně organizace
  - ☐ Jiný důvod (vypište slovně)
- 
- 

**8. Nabízí Vám organizace dostatečné množství vzdělávacích příležitostí pro Váš další profesní rozvoj?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Vzdělávání je určeno jen pro „vyvolené“

**9. Jaké softwarové aplikace z množiny níže uvedených používáte při výkonu každodenních pracovních činnostech? Lze zakřížkovat i více odpovědí najednou.**

- ☐ NCTS klient
- ☐ ECS klient
- ☐ ICS klient
- ☐ GLZ klient
- ☐ WDIS - aplikace
- ☐ ZJP (zjednodušené postupy)
- ☐ Dotaz na MRN/GRN/SP
- ☐ KPROT (modul kontroly)
- ☐ Informace o nedostupnosti systému

**10. Domníváte se, že jsou Vám v potřebném rozsahu a včas distribuované informace k novým verzím software – aplikacím uvedeným v předcházejícím bodu?**

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Neumím posoudit
- ☐ Předmětné informace nepotřebuji ke své činnosti

**11. Kolik času (váš odhad v minutách) musíte věnovat dohledávání informací vztahujícím se k novým verzím software uvedeným v 9. otázce? (Tuto odpověď vyplňte, jen pokud jste v otázce 10. uvedl(a) „NE“).**

- ☐ 10 až 15 minut
- ☐ 15 až 30 minut
- ☐ Více než 30 minut

**12. Jaký styl distribuce informací by Vám nejvíce vyhovoval?**

- ☐ E-věstník
- ☐ Soustředěním na jednom místě na portále
- ☐ Zobrazením informace přímo v okamžiku spuštění předmětné aplikace

**13. Součástí každé aplikace je „Nápověda“. Používáte tuto k řešení problémů s aplikací?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne, protože je neaktuální
- ☐ Ne, protože je příliš strohá
- ☐ Ne

**14. Jaký je váš postoj ke spolupráci na odhalování nedostatků k jednotlivým aplikacím?**

- ☐ Každou vadu aplikace nahlásím a předám k vyřešení
- ☐ Chyby hlásím, jen pokud mi znemožňují výkon práce
- ☐ Chyby nehlásím, neboť si stejně nakonec musím poradit sám
- ☐ Chyby nehlásím, stejně mne nikdo neposlouchá

**15. Uvítal(a) byste vzdělávání v organizaci prostřednictvím e-learningu?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Neumím posoudit

**16. Je nesplnění cíle stanoveného v SPP 2007 – 2009 při aplikování e-learningu z Vašeho pohledu překážkou ve zlepšení vzdělávání pracovníků v organizaci?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Neumím posoudit

**17. Máte nějaké návrhy pro zlepšení vzdělávání v rámci organizace? (pokud zvolíte ano, pak doplňte vlastními slovy).**

- ☐ Ano

---

---

- ☐ Ne
- ☐ O předmětnou problematiku se nezajímám

## Statistické identifikátory

### Pohlaví

- ☐ Muž
- ☐ Žena

### Věková skupina

- ☐ Do 25 let
- ☐ 26 až 35 let
- ☐ 36 až 45 let
- ☐ 46 až 55 let
- ☐ 56 let a více

### Nejvyšší dosažené školní vzdělání

- ☐ Základní
- ☐ Vyučen bez maturity
- ☐ Úplné středoškolské s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ VŠ

### Typ pracovního vztahu

- ☐ Celník
- ☐ Civilní zaměstnanec

### Dosažené celní vzdělání

- ☐ ZCK
- ☐ OCK
- ☐ VCZ
- ☐ OCA

### Délka pracovního vztahu

- ☐ Do 5 let
- ☐ Od 6 do 10 let
- ☐ Od 11 do 15 let
- ☐ Od 16 do 20 let
- ☐ Nad 21 let

## Příloha 5 Přehled dostupné metodiky na intranetu organizace

▶ Přidat nové oznámení	
PLÁN VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ	▼
VNITŘNÍ AKTY ŘÍZENÍ Z OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ V CS ČR	▼
ZÁKLADNÍ ODBORNÁ PŘÍPRAVA (ZOP)	▼
SPECIÁLNÍ ODBORNÁ PŘÍPRAVA (SOP)	▼
VŠEOBECNÁ PŘÍPRAVA (VOP)	▼
VSTUPNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	▼
MANAŽERSKÁ PŘÍPRAVA	▼
MANAŽERSKÁ PŘÍPRAVA - LEKTOŘI - (OPAKOVANÉ POLOŽKY)	▼
JAZYKOVÁ PŘÍPRAVA (JAP)	▼
INSTRUKČNĚ METODICKÁ PŘÍPRAVA (IMP)	▼
SLUŽEBNÍ ZKOUŠKA	▼
INSTITUT STÁTNÍ SPRÁVY	▼

Zdroj: Intranet: <http://portal.cs.mfcr.cz/grcodbor40/odd403/default.aspx> ze dne 20/1/2010

## Příloha 6 Přehled e-learningu pro pracovníky CS ČR

Intranet Celní správy	
Oddělení 403 - Institut vzdělávání E - learning	
Nová položka   Filtr   Upravit v datovém listu	
Upravit URL	Poznámky
AE0 - Customs	verze AJ
AE0 - Douane	verze FJ
AE0 - Modul für den Handel	verze NJ
AE0 - Modul für Zollbehörden	verze NJ
AE0 - opérateurs	verze FJ
AE0 - Traders	verze AJ
AGREX - Ausfuhrbestimmungen für Agrarprodukte in der Europäischen Union	verze NJ
AGREX - les réglementations à l'exportation des produits agricoles dans l'Union Européenne	verze FJ
AGREX - the export regulations for agricultural products in the European Union	verze AJ
AGREX - Vývozní omezení vztahující se na zemědělské produkty v Evropské unii	Česká verze e-learningového kurzu. (Pozn.: Realizován překlad textové části kurzu, zůstala původní zvuková stopa v AJ. V animacích pro zobrazení českého textu a případné vyplnění anglického komentáře použijte příslušná tlačítka. Viz. následující OBRÁZEK: <a href="http://portal.cs.mfcr.cz/grcodbor40/odd403/ELearning/agrex.jpg">http://portal.cs.mfcr.cz/grcodbor40/odd403/ELearning/agrex.jpg</a> , nebo přímo v nápovědě kurzu, v části - ÚVOD - O TOMTO KURZU)
CarSearch - Fahrzeugdurchsuchung	verze NJ
CarSearch - La fouille des véhicules	verze FJ
CarSearch - The Car Search	verze AJ
CONEX - Container Examination	verze AJ
CONEX - Durchführen einer Containerkontrolle	verze NJ
CONEX - Réalisation d'une inspection de conteneur	verze FJ
DPC - C - Drug Precursors Control	verze AJ
E-learningové kurzy EK - přehled	
E-learningové kurzy WCO (Světová celní unie)	V rubrice Learning je možné získat přístup k e-learningovým kurzům WCO. Kurzy jsou v anglickém, francouzském, popřípadě španělském jazyce. Uživatelské jméno a přístupové heslo je možné získat na e-mailové adrese: <a href="mailto:learning@wcoomd.org">learning@wcoomd.org</a>
EORI - Systém identifikácie a registrácie hospodárskych subjektov	verze slovensky
Portál e-learningových kurzů ISS	Podmínkou pro přihlášení do e-learningového kurzu je vybavení zájemce - budoucího účastníka vlastní e-mailovou adresou a přístupem na internet
SASP - Single Authorisation for Simplified Procedures	verze AJ

Zdroj: Intranet:

<http://portal.cs.mfcr.cz/grcodbor40/odd403/Lists/E%20%20learning/AllItems.aspx> ze dne 20/1/2010